



Przegląd Służby Cywilnej

Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów
Wydanie Specjalne nr 3

Projekty systemowe – Podsumowanie

Wrzesień 2012 r.

ISSN-2082-193X

Program Operacyjny Kapitał Ludzki

Priorytet V Dobre Rządzenie

Efekty realizacji projektów 2007-2012

Dobre Praktyki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Spis treści

Wstęp – Minister Sławomir Brodziński, Szef Służby Cywilnej oraz Dagmir Długosz, Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM	s. 3
Wprowadzenie – Projekty zrealizowane przez Departament Służby Cywilnej w latach 2007–2012	s. 5
Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej → O projekcie → Istota innowacyjności rozwiązań z punktu widzenia Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego → Wdrażanie podejścia procesowego w Ministerstwie Gospodarki → Pomiar sukcesu według Urzędu Skarbowego w Zamościu	s.7
Poprawa jakości zarządzania w administracji rządowej – Akademia Zarządzania Publicznego II etap → O projekcie → Doświadczenia Warmińsko-Mazurskiego Urzędu Wojewódzkiego → „Audyt organizacyjny i wdrożenie usprawnień zarządczych” – podsumowanie i wyzwania na przyszłość – opinia wykonawcy zamówienia → Udział w projekcie z perspektywy urzędu – Kancelarii Prezesa Rady Ministrów	s.10
Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich → O projekcie → Rezultaty projektu	s.16
Klient w centrum uwagi administracji → O projekcie → Doświadczenia Izby Celnej w Łodzi → Doświadczenia wykonawcy zamówienia w optymalizacji procesów związanych z obsługą klienta	s.19
Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr poprzez realizację wdrożeń usprawniających ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania w administracji rządowej → O projekcie → Przykłady usprawnień wdrażanych w ramach projektu (EMAS, Model kompetencyjny, Zarządzanie przez cele, System informatyczny SUZUG, <i>Benchmarking</i> trzech obszarów zarządzania, Wnioskomat, filmy edukacyjne, zarządzanie informacją i jakością, etyka i przeciwdziałanie korupcji) → Wnioski z ewaluacji projektu	s. 24

- Model kompetencyjny jako centralny punkt systemu zarządzania personelem – opinia wykonawcy zamówienia
- Zarządzanie procesowe jako instrument wspierający standardy kontroli zarządczej – opinia wykonawcy zamówienia

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej

- O projekcie
- Autopercepcja urzędników oraz służba cywilna w oczach ekspertów – wyciągi z badań
- Proces tworzenia IPRZ

s.33

Wdrożenie strategii szkoleniowej

- O projekcie
- Rozwój zawodowy w służbie cywilnej – korzyści z wdrożenia polityki szkoleniowej
- Jak budować autorytet przywódcy? – fragment materiałów szkoleniowych z zakresu efektywnego przywództwa
- Co szkolenia dały urzędnikom? – najciekawsze przykłady wykorzystania zdobytej na szkoleniach wiedzy
- Jak stworzyć klimat sprzyjający komunikacji wewnętrznej w organizacji? – na podstawie materiałów szkoleniowych z zakresu nowoczesnych technik zarządzania zasobami ludzkimi
- Dobre praktyki – Polityka szkoleniowa Urzędu Lotnictwa Cywilnego
- Okiem uczestników – udział pracowników Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego w szkoleniach specjalistyczno-językowych

s.37

Wywiad z Krzysztofem Motykiem, Zastępcą Dyrektora Biura Dyrektora Generalnego Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

s.48

Podsumowanie – Wojciech Michota, Zastępca Dyrektora Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

s.51

Warsztaty

s.53

Postulaty zgłaszane przez polityków, interesariuszy służby cywilnej, naukowców i ekspertów, media, a przede wszystkim przez szeroko rozumianą opinię publiczną pod adresem administracji, w tym administracji rządowej, wskazują, że istnieje powszechne oczekiwanie, aby służba cywilna była bardziej efektywna oraz przyjazna obywatelom. Realizacja tych oczekiwań jest priorytetem. Z drugiej strony należy pamiętać o potrzebach korpusu służby cywilnej, których spełnienie, na przynajmniej minimalnym akceptowalnym poziomie, jest warunkiem koniecznym powodzenia procesu modernizacji służby cywilnej.

Administracja publiczna musi się więc modernizować. Ten stopniowy, rozłożony w czasie, a często trudny proces, obejmujący wiele obszarów, realizowany z udziałem zróżnicowanych grup interesariuszy, łączy w sobie zarówno działania odgórne, systemowe, jak i inicjatywy oddolne, realizowane samodzielnie przez urzędy administracji publicznej.

Konieczność działań modernizacyjnych wynika także z dokumentów strategicznych, w tym z projektu strategii *Sprawne Państwo*, a także z potrzeb urzędów. Mocne strony korpusu służby cywilnej, które pozytywnie wpływają na jego rozwój i modernizację, to m.in.: wykształcona kadra podnosząca kwalifikacje, wzrost wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, poprawa dostępu i jakości świadczonych usług publicznych, upowszechnianie informacji o działaniach instytucji rządowych. Szansę na wzmocnienie i przyspieszenie działań modernizacyjnych dają środki z funduszy europejskich, które wspierają proces zmian.

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów realizuje projekty współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Priorytetu V „Dobre rządzenie” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. W latach 2007–2015 realizowane jest wsparcie ukierunkowane na podniesienie potencjału administracji, zwłaszcza w obszarach szczególnie istotnych dla realizacji *Strategii Lizbońskiej* oraz *Krajowego Planu Reform*. Celem projektów jest m.in. usprawnienie zarządzania zasobami ludzkimi w admi-

nistracji rządowej, poprawa standardów zarządzania w jednostkach administracji, wsparcie w zakresie wdrażania systemów zarządzania jakością oraz upowszechnienie dobrych praktyk w zakresie funkcjonowania administracji.

Czytelnikom „Przeglądu Służby Cywilnej” proponujemy lekturę numeru specjalnego, w całości poświęconego konkretnym działaniom modernizacyjnym podejmowanym przez Departament Służby Cywilnej KPRM, współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

W latach 2007–2012 zrealizowano 12 projektów systemowych. Ich realizacja wymaga dużego zaangażowania pracowników administracji rządowej, gdyż to oni są podstawowymi partnerami wybranych, w drodze przetargów, firm doradczych i szkoleniowych. Uczestniczące w projektach urzędy były beneficjentami projektów, jednak praca wykonywana przez członków korpusu służby cywilnej świadczona jest bezpłatnie, stanowiąc dodatkowe obciążenie względem realizacji własnych statutowych zadań. Wspomnieć także należy, iż często tematyka projektów wynikała z inicjatywy poszczególnych urzędów w zakresie działań usprawniających (dobrych praktyk), pozwalając z jednej strony na dzielenie się wiedzą, z drugiej zaś na pewną standaryzację rozwiązań. Beneficjentami projektów były zarówno urzędy administracji centralnej (ministerstwa, urzędy centralne i urzędy wojewódzkie), jak i administracja zespolona i niezespolona.

Wśród realizowanych przedsięwzięć znalazły się projekty wdrażające inicjatywy na rzecz wzmocnienia urzędu jako organizacji oraz projekty zorientowane na wzmocnienie relacji administracji z jej otoczeniem. Do najważniejszych działań przeprowadzonych w ramach projektów należą przedsięwzięcia o charakterze modernizacyjnym, informacyjnym,

szkoleniowym oraz doradczym. Projekty wspomagały m.in. modernizację systemów zarządzania oraz poprawę zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej, opracowanie projektu *Strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej*, wzmocnienie potencjału analitycznego administracji w jej relacjach z instytucjami analityczno-doradczymi, wdrożenie standardów zarządzania obsługą klienta, zarządzanie kadrami w administracji, opracowanie polityki szkoleniowej w służbie cywilnej. Projekty wspierały procesy zarządzania w urzędach administracji rządowej oraz wzmacniały potencjał administracji publicznej niezbędny do tworzenia polityk publicznych opartych na dowodach (*evidence based policy*).

W ramach projektów wypracowano standardy, wytyczne, rekomendacje, raporty, zbiory dobrych praktyk i poradniki dla urzędów administracji publicznej, w tym np. *Wytyczne do wdrożenia standardów zarządzania satysfakcją klienta w urzędach administracji rządowej* <https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zal.3.pdf> czy *Wytyczne dla urzędów administracji rządowej w sprawie wzmocnienia potencjału analitycznego służby cywilnej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich:* <https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/96.pdf>.

Program pilotażowy skierowany do wybranych urzędów pozwolił na wdrożenie m.in.: systemu zarządzania przez cele, modelu kompetencyjnego, metody CAF, zarządzania informacją i wiedzą. Wdrażano również narzędzia usprawniające w urzędach, które zgłosiły potrzeby w zakresie konkretnych usprawnień, w tym np. system ekozarządzania środowiskowego EMAS czy system usprawniający zarządzanie urzędami górnictwami w oparciu o Strategiczną Kartę Wyników.

Proces modernizacji służby cywilnej w ramach realizacji projektów unijnych trwa. Jest on priorytetem dla Szefa Służby Cywilnej. Departament Służby Cywilnej KPRM w latach 2012–2015 planuje realizację nowych projektów systemowych, zakładających wdrożenie wybranych instrumentów zarządzania publicznego w urzędach administracji rządowej. Te kolejne projekty, będące obecnie w fazie przygotowań, pozwolą na utrwalenie osią-

gniętych rezultatów. W 2011 i w 2012 r. (podobnie jak w 2010 r.) nie przyznano na ten cel żadnych środków budżetowych (poza wkładem własnym 15 proc. w przypadku projektów unijnych).

Lekcja jaka płynie z dotychczas zrealizowanych projektów dotyczy głównie potrzeby bardziej aktywnego zaangażowania urzędów na wszystkich etapach realizacji projektu, także w fazie jego przygotowań. Stąd DSC przeprowadził w sierpniu badanie ankietowe, którego wyniki pozwolą na zbadanie stopnia zaangażowania urzędów we wdrażaniu poszczególnych elementów zarządzania. Urzędy administracji rządowej charakteryzują się różnym poziomem rozwoju systemów zarządzania, dlatego staramy się dokładać starań, aby proponowane nowe rozwiązania były dostosowane do ich potrzeb i możliwości, ale także, aby doprowadzić do standaryzacji tych systemów na wyższym poziomie jakości.

Szanowni Państwo, pragniemy serdecznie podziękować pracownikom urzędów biorącym udział w realizacji naszych projektów. Dzięki Państwu możliwe było osiągnięcie zaplanowanych w projektach celów. Wierzymy, że czas poświęcony na pracę nad usprawnianiem urzędów nie był dla Państwa czasem straconym i liczymy na równie owocną współpracę w przyszłości.

Dziękujemy także pracownikom Kancelarii Prezesa Rady Ministrów: z Instytucji Pośredniczącej II stopnia, Departamentu Prawnego, Wydziału Zamówień Publicznych Biura Dyrektora Generalnego, Biura Budżetowo-Finansowego, a także pracownikom Ministerstwa Rozwoju Regionalnego i Ministerstwa Finansów, za wsparcie Departamentu Służby Cywilnej w dążeniu do sprawnego realizowania projektów sprzyjających wdrażaniu rozwiązań służących poprawie zarządzania w polskiej administracji publicznej.

Sławomir Brodziński
Szef Służby Cywilnej

Dagmir Długosz
Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej
Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

[powrót](#)

Inwestujemy w administrację – to też się oplaca!

Wprowadzenie

Szanowni Państwo, za nami okres intensywnej pracy przy realizacji projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Uznaliśmy to za dobry moment na dokonanie podsumowania osiągniętych rezultatów.

Projekty, które realizowaliśmy, można podzielić na dwie grupy: pierwsza to projekty skupione na wewnętrznych potrzebach i usprawnieniach urzędów, w ramach których szkoliliśmy pracowników urzędów i pomagaliśmy urzędom poprawić ich funkcjonowanie. Druga grupa to działania skierowane do zewnętrznych klientów urzędów, w ramach których wspieraliśmy urzędy w poprawie ich kontaktów z obywatelami, pomagaliśmy zwiększyć satysfakcję obywateli oraz usprawnić czynności związane z ich obsługą.

W realizowanych przez nas projektach za cel stawiamy sobie unowocześnienie działalności urzędów, poprawę jakości ich pracy, standaryzację rozwiązań i unikanie niepotrzebnej biurokracji.

W latach 2007–2012 zrealizowaliśmy **12 projektów** systemowych. W ich ramach przeprowadziliśmy szkolenia specjalistyczne (np. rachunkowość zarządcza, podstawy legislacji), miękkie (m.in. asertywna komunikacja, radzenie sobie ze stresem, skuteczna współpraca w zespole), językowe (j. angielski i niemiecki) i informatyczne (MS Excel, MS Word, MS Power Point), w których udział wzięło **ponad 50 000 uczestników**, w tym ok. 10 000 z administracji skarbowej. Wsparciu szkoleniowemu towarzyszyło przeprowadzenie analizy potrzeb szkoleniowych, opracowanie i powielenie specjalistycznych materiałów szkoleniowych oraz opracowanie na ich podstawie poradników dobrych praktyk oraz kursów *e-learningowych*. Dzięki działaniom DSC, przy ogromnym zaangażowaniu urzędów, udało się także wprowadzić szereg usprawnień:

- zaprojektowany specjalnie dla urzędów administracji w Unii Europejskiej **pro-jakościowy model samooceny CAF** (79 urzędów w całej Polsce w latach 2009–2010);
- system **zarządzania satysfakcją klienta** (100 urzędów w całej Polsce);
- **optymalizację procesów związanych z obsługą klienta** (70 urzędów w całej Polsce);
- **wewnętrzną procedurę antymobbingową** (Izba Celna w Łodzi);
- **model kompetencyjny** (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Śląski Urząd Wojewódzki, Wojewódzki Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Katowicach, Wojewódzki Inspektorat Farmaceutyczny w Katowicach, Śląskie Kuratorium Oświaty, Główny Urząd Statystyczny, Lubuski Urząd Wojewódzki, Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, Urząd Lotnictwa Cywilnego);
- **system informatyczny SUZUG działający w oparciu o *Balanced Scorecard*** (Wyższy Urząd Górniczy);
- system zarządzania środowiskowego **EMAS** (Ministerstwo Środowiska);
- model **zarządzania przez cele** (Ministerstwo Skarbu Państwa);
- **elektroniczny system wyszukiwania i wnioskowania o udostępnienie informacji o środowisku** (Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska);
- **system zarządzania informacją** (Główny Inspektorat Farmaceutyczny);
- **system zarządzania jakością oraz system przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym** (Główny Urząd Miar)
- **system sprawozdawczości kadrowej** przekazywanej Szefowi Służby Cywilnej (ponad 2300 urzędów);
- elektroniczny **centralny rejestr umów i postępowań o udzielenie zamówienia publicznego** (Biuro Rzecznika Praw Pacjenta, Małopolski Urząd Wojewódzki, Ministerstwo Skarbu Państwa, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki);

- narzędzie wspomagające proces planowania zamówień publicznych (Główny Inspektorat Ochrony Środowiska, Główny Inspektorat Transportu Drogowego, Ministerstwo Środowiska, Urząd Zamówień Publicznych);
- oprogramowanie informatyczne wspomagające sporządzanie ocen okresowych i pierwszej oceny w służbie cywilnej (ponad 2 300 urzędów).

Serdecznie dziękujemy wszystkim pracownikom urzędów biorącym udział w projektach za ich ogromne zaangażowanie i pracę, często wykonywaną także po godzinach, przez co udowodnili, że inwestycja w administrację też się opłaca!

Zespół Projektowy
Departamentu Służby Cywilnej
Kancelarii Prezesa Rady Ministrów



Fot. KPRM

Budynek Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej

Projekt realizowany w latach 2008–2009



Projekt **Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej** był jednym z pierwszych projektów skierowanych do dużej grupy urzędów. Ambicją towarzyszącą przeprowadzaniu projektu było przekazanie pracownikom polskiej administracji rządowej podstawowego zasobu wiedzy z zakresu zarządzania jakością oraz możliwości doskonalenia tam, gdzie wcześniej już prowadzone były działania w tej dziedzinie.

Działania w projekcie przebiegały dwutorowo. Znaczna grupa urzędów otrzymała wsparcie eksperckie w przeprowadzeniu samooceny wg metody CAF. Dodatkowo urzędom, które nie były bezpośrednio zaangażowane w samoocenę CAF, zaproponowaliśmy dużą pulę wsparcia w postaci szkoleń, seminariów i możliwości udziału w konferencjach z zakresu różnych aspektów zarządzania jakością. Po raz pierwszy opublikowaliśmy w formie książkowej pełne tłumaczenie na język polski podręczników z zakresu TQM: „Wspólna Metoda Oceny CAF”, „Zarządzanie Satisfakcją Klienta” i „Karta klienta” oraz innych podręczników i raportów dot. zarządzania jakością. Publikacje zostały rozesłane do urzędów i bibliotek w całym kraju.

Wykorzystanie Metody CAF

Podstawowym narzędziem wdrażanym w projekcie była, wspomniana wyżej, metoda samooceny CAF. Jej pełna polska nazwa to Wspólna Metoda Oceny (z ang. *Common Assessment Framework*). Metoda została stworzona w Europie i jest dedykowana instytucjom sektora publicznego. Dzięki projektowi, Polska jest obecnie jednym z najaktywniejszych jej użytkowników. Metoda służy do okresowego przeglądu sposobu działania organizacji publicznych, prowadzonego na zasadzie samooceny dokonywanej przez członków – pracowników danej instytucji. Zgodnie z zaproponowaną w metodzie ścieżką postępowania pracownicy sprawdzają i oceniają jak ich instytucja funkcjonuje w następujących obszarach: przywództwo,

strategia i planowanie, pracownicy, partnerstwo i zasoby, procesy, wyniki w relacjach z klientami/obywatelami, wyniki w relacjach z pracownikami, wyniki społeczne i kluczowe wyniki działalności. Obszary te to tzw. kryteria modelu CAF. Na podstawie wyników samooceny sporządzany jest plan doskonalenia danej instytucji, bazujący na zdefiniowanych mocnych stronach i obszarach potencjalnego doskonalenia organizacji.

W ramach naszego projektu zapewniłmy wsparcie eksperckie w przeprowadzeniu samooceny wg. metody CAF siedemdziesięciu urzędom z całej Polski.

Zaowocowało to przekazaniem wiedzy na temat modelowego sposobu przeprowadzenia samooceny oraz dostarczeniem na polski rynek kompletu materiałów pomocniczych do samooceny CAF, tj. poradnika, wzorów formularzy samooceny i innych formularzy przydatnych w czasie całego procesu samooceny, zbioru dobrych praktyk, a nawet filmu przedstawiającego CAF oczami ekspertów i przedstawicieli urzędów zaangażowanych w projekt.

Jednym z naszych „projektowych” urzędów był Urząd Skarbowy w Zamościu. W czasie samooceny zidentyfikowano w urzędzie dobrą praktykę w zakresie wydawania zaświadczeń o dochodach. Rozwiązanie stosowane w zamojskim urzędzie skarbowym polega na ścisłej współpracy z głównym instytucjonalnym odbiorcą tego typu zaświadczeń, tj. piętnastoma jednostkami pomocy społecznej. Dzięki podpisanym porozumieniom, klienci tych jednostek nie muszą samodzielnie występować do urzędu skarbowego o wydanie zaświadczeń niezbędnych do uzyskania świadczeń – pośrednikiem

w tym działaniu stały się jednostki opieki społecznej, które przyjmują komplet dokumentów od interesanta wraz z odpowiednim wnioskiem do urzędu skarbowego. Proces uzyskania zaświadczenia angażuje tylko pracowników pomocy społecznej i administracji skarbowej.

Choć wydaje się proste, jest to rozwiązanie głęboko zakorzenione w świadomości zasad zarządzania jakością, gdzie wartością nadrzędną jest zapewnienie jak najlepszych usług klientom oraz budowanie partnerstw dla optymalnego wykorzystania zasobów. Rozwiązanie takie jest obecnie powielane w coraz większej liczbie urzędów skarbowych w Polsce.

Wspólna Metoda Oceny (CAF), opracowana w roku 2000 przez grupę ekspertów pod kierunkiem dyrektorów generalnych administracji publicznych, jest narzędziem ułatwiającym przeprowadzenie samooceny w organizacji. Wskazując 9 głównych kryteriów i 28 podkryteriów, umożliwia poddanie jednostki przeglądowi oraz przeprowadzenie działań doskonalących. Opiera się na założeniu, że właściwie zastosowana strategia, planowanie, zarządzanie zasobami ludzkimi, dbałość o kontakty z klientami, partnerami i innymi zainteresowanymi stronami, właściwe gospodarowanie zasobami oraz zarządzanie procesowe powinny w efekcie doprowadzić do optymalizacji wyników we wszystkich obszarach działalności organizacji, przybliżając ją sukcesywnie do założonego modelu doskonałości. Model samooceny CAF podlega ciągłemu udoskonalaniu. Obecnie trwają prace nad ukończeniem modelu w wersji 2012. Jego prezentacja po raz pierwszy będzie miała miejsce we wrześniu br. podczas 5. Europejskiego Spotkania Użytkowników CAF w Oslo. Informacje o działaniach Centrum Zasobów CAF, funkcjonującego w ramach Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej w Maastricht, znajdują się na stronie www.eipa.eu.

Śląski Urząd Wojewódzki opisuje istotę innowacyjności i uniwersalności wprowadzonych rozwiązań

„Przyjęta metoda identyfikacji klienta łączy w sobie procesowe ujęcie zadań, charakterystyczne dla Systemu Zarządzania Jakością, oraz podejście produktowe, zaczerpnięte z metodyki zarządzania projektami PRINCE2. Nowatorskim rozwiązaniem jest identyfikowanie klientów i interesariuszy oddzielnie do każdego produktu wytwarzanego przez urząd. Dla każdego klienta/interesariusza określa się zestaw parametrów, które szczegółowo opisują klientów ŚUW.

W wieloletniej praktyce urzędu wielokrotnie okazywało się, że identyfikacja klienta w odniesieniu do całej organizacji jest niewystarczająca. Potrzebna jest identyfikacja klienta w odniesieniu do konkretnego produktu wytwarzanego przez urząd.

Tradycyjne metody identyfikacji klienta są bardzo ogólne i dają jedynie orientacyjną wiedzę na temat klientów danej jednostki. Zastosowana przez urząd metoda nie tylko identyfikuje klienta (interesariusza), ale również określa charakter relacji z klientami/interesariuszami urzędu, tzn. czy są oni uczestnikami procesów realizowanych w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim i biorą udział w wytworzeniu produktów lub są wyłącznie odbiorcami produktów (klienci) czy też są beneficjentami wytwarzanych przez urząd produktów (korzystają z produktu, pomimo że nie wytwarzano go z myślą o nich).

Duży zakres informacji zawartych w tabeli służącej do identyfikacji klientów pozwala na szerokie zastosowanie sporządzonego wykazu klientów/interesariuszy w sferze zarządzania organizacją.”

Pełny tekst artykułu autorstwa Małgorzaty Książek-Grelewicz, Zastępcy Dyrektora Biura Inwestycji, Zamówień Publicznych i Logistyki Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego znajduje się w nr 3 – 2009 (s. 26) Przeglądu Służby Cywilnej:
http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pscnr3listopad-grudzien20091_0_0.pdf.

Ministerstwo Gospodarki podzieliło się z nami wiedzą, jak wprowadzano m.in. podejście procesowe w urzędzie

„Podejście procesowe w ministerstwie było wdrażane w ramach kilku projektów realizowanych zgodnie z ustaloną w urzędzie metodyką podejścia projektowego. W każdym z tych projektów elementami stałymi były: szkolenia pracowników i kadry kierowniczej, zapewnienie doradztwa zewnętrznego oraz bieżące merytoryczne wsparcie komórki koordynującej wdrożenie podejścia w całym urzędzie.

Ze względu na wielkość organizacji, tj. 27 komórek organizacyjnych, powołano koordynatorów departamentalnych ds. systemu zarządzania. Osoby te, oprócz swoich podstawowych zadań służbowych realizują również działania związane z utrzymaniem systemu zarządzania, w tym zarządzania procesami w obszarze komórki organizacyjnej, w której są zatrudnione. Aby ww. zadania mogły być wykonywane rzetelnie i kompetentnie, pracownikom tym zapewniono odpowiednie szkolenia.

W celu oceny wdrożenia podejścia w określonych obszarach przeprowadza się audyty wewnętrzne, zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001:2008, planowane w rocznym programie audytu wewnętrznego.

W roku 2007, w pierwszym etapie wdrażania podejścia procesowego w ministerstwie, została opracowana „Metodyka podejścia procesowego” – podstawowy dokument, który zawiera zalecenia dotyczące definiowania procesów zachodzących w Ministerstwie Gospodarki oraz dokładną instrukcję sposobu ich opisywania, wdrażania i monitorowania.

Jest to dokument autorski, opracowany przez pracowników ministerstwa, przy współudziale doradcy zewnętrznego. Aby zapewnić sprawną implementację założeń metodyki, przy jej opracowywaniu wzorowano się na funkcjonujących w świecie teoriach zarządzania procesami. Dokument uwzględniał specyfikę funkcjonowania administracji publicznej i jej kultury organizacyjnej. Na podstawie tego dokumentu pilotażowo zostały opisane trzy procesy.

Następnie kierownictwo ministerstwa zdecydowało o zidentyfikowaniu i opisaniu realizowanych w Ministerstwie Gospodarki procesów w ramach projektu wdrożenia systemu zarządzania jakością. Pomimo rozłożenia projektu na dwa roczne etapy, już w 2008 r. zostały opisane wszystkie realizowane procesy.

Ponadto, również w 2008 r., podjęto decyzję o udziale Ministerstwa Gospodarki w projekcie KPRM „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej”, którego celem była optymalizacja podejścia procesowego funkcjonującego w urzędzie. Projekt realizowany był w 2009 r. Udział w nim miał na celu wypracowanie koncepcji udoskonalenia funkcjonującego już w ministerstwie podejścia do zarządzania procesami, głównie w zakresie skuteczniejszego generowania informacji zarządczych z systemu. W wyniku prac zrealizowanych w ramach projektu powstała m.in. koncepcja zmiany architektury procesów w ministerstwie.”

*Pełny tekst artykułu autorstwa Marty Kurek (obecnie Kordas), głównego specjalisty, koordynatora Zespołu ds. Systemów Zarządzania w Biurze Dyrektora Generalnego Ministerstwa Gospodarki, znajduje się w numerze 1(4) – 2010 (s. 12) Przeglądu Służby Cywilnej:
http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/psc_1_411_0_0.pdf*

[powrót](#)

Poprawa jakości zarządzania w administracji rządowej – Akademia Zarządzania Publicznego II etap

Projekt realizowany w latach 2009–2012

Fot. KPRM



Akademia Zarządzania Publicznego (AZP) jest przykładem projektu, w którym nacisk położony był na wewnętrzne funkcjonowanie urzędu. Skupiliśmy się w nim na poprawie obsługi kadrowej, finansowej i związanej z prowadzeniem zamówień publicznych, w KPRM, ministerstwach, urzędach centralnych i wojewódzkich. Łącznie współpracowaliśmy z 62 urzędami.

Odbiorcami projektu były urzędy oraz ich pracownicy. Osoby kierujące poszczególnymi działami i urzędami wsparliśmy cyklem szkoleń z metod zarządzania organizacją, planowania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, finansów publicznych, rachunkowości zarządczej i prawa zamówień publicznych.

Podejmując się realizacji projektu, kierowaliśmy się przekonaniem, że dobra obsługa wewnątrz urzędu, jasna struktura i podział obowiązków, są niezbędne do jego sprawnego funkcjonowania i przekładają się też na dobry wizerunek wśród zewnętrznych odbiorców.

Projekt skierowany był do z góry określonej grupy urzędów administracji rządowej. Chcieliśmy sprawdzić, czy praca komórek występujących w każdym z tych urzędów (i w ogóle w większości instytucji), działających w tych samych warunkach prawnych i mających podobny zakres działań, przebiega podobnie, a jeśli nie, to z czego to wynika.

W ramach projektu przeprowadzono badanie, którego efektem były propozycje usprawnień w komórkach finansowych, kadrowych i związanych z zamówieniami publicznymi. Przedstawiciele urzędów uczestniczyli w tworzeniu i wyborze usprawnień, które były następnie w nich wdrażane.

Co dokładnie udało się osiągnąć?

Przy współpracy z Pomorskim Urzędem Wojewódzkim przygotowaliśmy propozycję narzędzia wspierającego zarządzanie efektywnością w komórkach obsługowych urzędów. Model zawiera zarówno wskaźniki kosztowe, jak i ilościowe, których analiza może być cennym źródłem informacji dla kierownictwa urzędów.

W obszarze kadrowym przede wszystkim udoskonaliśmy istniejący system sprawozdawczości kadrowej kierowanej do Szefa Służby Cywilnej.

Dzięki działaniom przeprowadzonym w projekcie, ponad 2300 urzędów mogło sprawozdawać się po raz pierwszy jedynie w wersji elektronicznej.

Ponadto w kilku urzędach przeprowadzona została analiza przebiegu procesów kadrowych i ich optymalizacja. W obszarze finansów zaproponowano kilku urzędom nowoczesny, w pełni elektroniczny centralny rejestr umów /zapotrzebowań/postępowań o udzielenie zamówienia publicznego, np. Warmińsko-

-Mazurskiemu Urzędowi Wojewódzkiemu pomogliśmy połączyć nasze rozwiązania z elektronicznym Systemem Rozliczania Urzędu, wdrażanym w urzędzie. Natomiast w Ministerstwie Skarbu Państwa, przygotowany rejestr umożliwia zarządzanie wnioskami o udzielenie zamówienia, zawartymi umowami i fakturami. Ponadto powstał raport dotyczący możliwości poprawy efektywności w zakresie gospodarki mandatowej oraz macierz potrzeb szkoleniowych pracowników z działów finansowych.

W obszarze zamówień publicznych skupiliśmy się głównie na poprawie planowania zamówień publicznych w urzędach. Na przykład w Urzędzie Ochrony Konkurencji i Konsumentów wsparto usprawnianie procesu planowania i prowadzenia postępowań o udzielenie zamówienia publicznego z wykorzystaniem istniejącego w urzędzie systemu IT i w powiązaniu z procesem planowania i przygotowywania planu finansowego urzędu.

Ponadto, w obszarze zamówień publicznych: zorganizowaliśmy I Forum Wymiany Wiedzy, przeprowadziliśmy analizę potrzeb szkoleniowych urzędów oraz opracowaliśmy macierz potrzeb szkoleniowych pracowników działów zamówień publicznych.

Szczegóły dotyczące rezultatów projektu znajdują się na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów www.dsc.kprm.gov.pl w zakładce „Audyt organizacyjny”.



Fot. KPRM

Szczegóły projektu zawarte są w publikacji dostępnej w wersji elektronicznej na stronie Departamentu Służby Cywilnej w zakładce „Audyt organizacyjny”. O publikacji pisaliśmy także w nr 1(16) – 2012 (s. 53) Przeglądu Służby Cywilnej: www.dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/psc_nr_1_16_s_1_2012_1.pdf.



Publikacja podsumowująca projekt



Fot. KPRM



**Elwira
Stupienko,
Dyrektor Wy-
działu Finansów
i Kontroli
Warmińsko-
Mazurskiego
Urzędu
Wojewódzkiego**

W ramach projektu współpracowaliśmy m.in. z Warmińsko-Mazurskim Urzędem Wojewódzkim, któremu pomogliśmy w pracach nad tworzeniem elektronicznego Systemu Rozliczania Urzędu

„Kierując się koniecznością usprawnienia funkcjonujących w urzędzie procesów i rozwiązań w zakresie gospodarki finansowej i obiegu dokumentów, dyrekcja Warmińsko-Mazurskiego Urzędu Wojewódzkiego podjęła decyzję stworzenia własnego narzędzia informatycznego pn. Elektroniczny System Rozliczania Urzędu (e-SRU). Mając na względzie konieczność ograniczenia kosztów, ale także możliwość wykorzystania doświadczenia merytorycznego pracowników urzędu (informatyków, pracowników pionu finansowego i zamówień publicznych, audytu wewnętrznego) oraz ich wiedzy na temat funkcjonowania urzędu, zdecydowano o podjęciu prac we własnym zakresie.

Założenia systemu przewidywały dostarczenie niezbędnych informacji kierownictwu urzędu oraz poszczególnym komórkom organizacyjnym uczestniczącym w procesie wydatkowania środków budżetowych, w zakresie:

- planu finansowego (bieżąca wielkość, zmiany i poziom realizacji);
- planu zamówień (bieżąca wielkość, zmiany i realizacja wg kategorii zamówień – ich wielkości, wartości, obowiązku zawierania umów, stosowania procedur Prawa zamówień publicznych – oraz wg komórek organizacyjnych, na rzecz których są dokonywane zakupy).

Od strony technicznej system miał obejmować kilka współpracujących ze sobą modułów, co pozwalałoby na jego bieżące tworzenie, testowanie i wprowadzanie niezbędnych modyfikacji. Takie rozwiązanie miało się przyczynić do płynnego wdrożenia systemu (etap po etapie) oraz wyznaczenia osób uczestniczących w obsłudze konkretnych modułów. Założeniem systemu była też jego łatwa obsługa (m.in. powiązanie klasyfikacji budżetowej z zadaniową oraz z konkretnymi kategoriami zamówień, automatyczne podpowiedzi przy wypełnianiu wniosków, jednolity „słowniczek”, „ścieżki” wniosków – w zależności od rodzajów uprawnień do zatwierdzania zakupów, itp.), tak aby narzędzie to stanowiło faktyczną pomoc, a nie dodatkową uciążliwość podczas realizacji zadań przez pracowników.”

Pełny tekst artykułu autorstwa Elwiry Stupienko, Dyrektora Wydziału Finansów i Kontroli Warmińsko-Mazurskiego Urzędu Wojewódzkiego w Olsztynie, znajduje się w numerze 3(18) – 2012 (s. 21) Przeglądu Służby Cywilnej: http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/psc_nr_3_18_m_c_2012.pdf.

„Audyt organizacyjny i wdrożenie usprawnień zarządczych” – podsumowanie i wyzwania na przyszłość

Wspólnie z Departamentem Służby Cywilnej KPRM, w okresie od listopada 2010 r. do lutego 2012 r. realizowaliśmy zamówienie „Audyt organizacyjny i wdrożenie usprawnień zarządczych”. W ramach prac projektowych udzieliliśmy wsparcia 62 urzędom administracji rządowej (KPRM, ministerstwa, urzędy centralne, urzędy wojewódzkie).

Nasze prace koncentrowały się na przeprowadzeniu analizy efektywności działań w trzech istotnych obszarach dla funkcjonowania każdego urzędu, tj. budżet i finanse, kadry i szkolenia oraz zamówienia publiczne. Prace analityczne poparliśmy ankietami, licznymi wywiadami i warsztatami z przedstawicielami wszystkich urzędów. Stanowiły one następnie podstawę do wspólnego wypracowania rekomendacji i usprawnień w perspektywie od 6 miesięcy do 3 lat, ukierunkowanych na zwiększenie efektywności funkcjonowania urzędów. Na kolejnym etapie prac wybrane usprawnienia były wdrażane w urzędach przy bezpośrednim wsparciu naszych ekspertów, w oparciu o wytyczne Szefa Służby Cywilnej.

Jednym z niewątpliwych wyzwań projektu, skierowanego do tak szerokiego grona beneficjentów, był fakt, że urzędy różnią się (czasami znacząco) w sposobie wykonywania działań, które oparte są na obowiązujących przepisach. W związku z powyższym, kluczowym założeniem a zarazem istotnym czynnikiem sukcesu tego projektu była bliska współpraca z urzędami, które włączone były w prace analityczno-wdrożeniowe na każdym etapie. Pozwoliło to na wypracowanie rozwiązań usprawniających, dostosowanych do specyfiki funkcjonowania urzędów. Z perspektywy czasu można stwierdzić, że bez takiego modelu współpracy, a następnie wdrożenia usprawnień, większość z celów audytu nie mogłaby zostać osiągnięta.

Projekt pozwolił na wypracowanie, a następnie wdrożenie w wielu urzędach, licznych rozwiązań organizacyjno-procesowych oraz informatycznych, których celem było efektywne wsparcie wykonywanych działań w trzech obszarach działania urzędów. Rozwiązania te obejmowały zarówno wdrożenia odpowiadające na konkretne problemy poszczególnych urzędów, jak również rozwiązania zcentralizowane, skierowane do wszystkich beneficjentów projektu. Do głównych korzyści wynikających z realizacji zamówienia należy także zaliczyć m.in. możliwość wymiany pomiędzy urzędami doświadczeń i dobrych praktyk, jak również porównania między sobą podejścia do realizacji działań.

Podsumowując, jedną ze szczególnie istotnych kwestii dla administracji rządowej w Polsce, z punktu widzenia współczesnych wyzwań (np. poszukiwania oszczędności) oraz trendów globalnych, jest poprawa efektywności jej funkcjonowania. Projekt pozwolił na wskazanie kluczowych czynników, które – naszym zdaniem – warunkują prowadzenie dalszych działań w tym zakresie. Należą do nich, m.in.:

- uporządkowanie zagadnień procesowo-organizacyjnych wewnątrz urzędów;
 - zwiększenie wsparcia dla realizowanych procesów przez narzędzia informatyczne;
 - uporządkowanie zagadnień systemowych (horyzontalnych);
 - wzmocnienie mechanizmów budowy wiedzy i wymiany doświadczeń pomiędzy urzędami.
- Docelowo, w oparciu o zoptymalizowane procesy, należy także wdrożyć system monitoringu i pomiaru efektywności funkcjonowania (osiągania celów postawionych przed administracją przy optymalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów) poprzez ustanowienie mierzalnych mierników osiągnięć, wprowadzenie ich cyklicznego pomiaru, z wykorzystaniem narzędzi informatycznych. W tym kontekście działania wdrożone w ramach prac projektowych powinny być kontynuowane w urzędach.

Jakub Wróbel
kierownik projektu ze strony wykonawcy zamówienia,
firmy Deloitte Business Consulting SA
Dionizy Smoleń, menedżer
Deloitte Business Consulting SA

Udział w projekcie AZP II z perspektywy urzędu

Doświadczenia Kancelarii Prezesa Rady Ministrów przedstawia Magdalena Bednarz, Naczelnik Wydziału Rozwoju Kadr i Pomocy Technicznej BDG KPRM

Fot. KPRM



W ramach projektu „Poprawa jakości zarządzania w administracji rządowej – Akademia Zarządzania Publicznego II etap”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów otrzymała wsparcie doradcze w obszarze działalności kadrowej. W wyniku audytu procesów kadrowych zidentyfikowano obszary wymagające usprawnień oraz przedstawiono propozycje zmian mających na celu zwiększenie efektywności zadań realizowanych w urzędzie. Po dokonaniu analizy przedstawionych usprawnień, kierownictwo Kancelarii, mając na względzie rozwój instytucji, zaakceptowało kierunki zmian. Rozpoczęto wdrażanie wypracowanych rozwiązań.

W wyniku modernizacji zmianie uległa struktura organizacyjna pionu kadrowo-szkoleniowego. Wydzielono dwie komórki: ds. wsparcia rozwoju zawodowego pracowników KPRM oraz komórkę ds. obsługi spraw pracowniczych. W ten sposób oddzielono tzw. kadry „miękkie” od kadr „twardych”. Ponadto rozpoczęto prace nad przygotowaniem narzędzi wspierających zarządzanie zasobami ludzkimi w Kancelarii. W efekcie opracowane zostały polityki kadrowe obejmujące: nabór i rekrutację, Indywidualne Programy Rozwoju Zawodowego (IPRZ), podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz ocenianie członków korpusu służby cywilnej. Intencją ich wprowadzenia było zwiększenie przejrzystości

i efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi w naszej instytucji, a przede wszystkim, wsparcie rozwoju pracowników Kancelarii. Zależało nam na wypracowaniu kompleksowego podejścia do rozwoju pracownika, uwzględniającego jego wiedzę, umiejętności oraz doświadczenie.

Działania doradcze zainicjowane w ramach wymienionego projektu pomogły w rozpoczęciu procesu zmian. Wprowadzane usprawnienia i realizowane zadania mają zoptymalizować efektywność zarządzania zasobami ludzkimi, przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości działania pionu kadrowo-szkoleniowego. Dążymy przy tym do tego, aby w dużej mierze wykorzystywane były narzędzia IT, automatyzujące prace tam, gdzie jest to możliwe i uzasadnione.

W ramach usprawnień stworzyliśmy wiele ciekawych narzędzi. Opracowany formularz Indywidualnego Programu Rozwoju Pracownika (IPRZ) jest nie tylko narzędziem wspierającym rozwój pracownika, skorelowanym z oceną. Rozwiązania w nim zastosowane sprawiają, że pozwala również na generowanie np. planów szkoleń (w ujęciu kwartalnym lub rocznym) oraz innych zestawień.

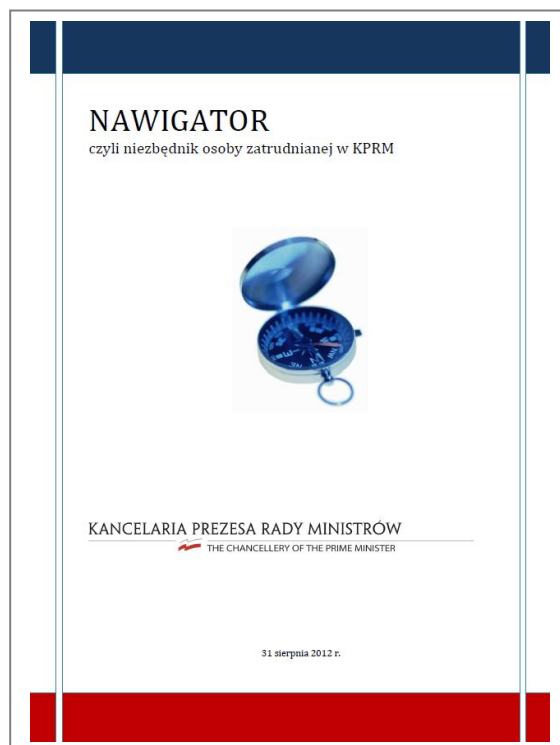
Przydatnym narzędziem okazał się również informator dla nowo zatrudnionego pracownika. „Nawigator, czyli niezbędnik osoby zatrudnianej w KPRM”, to krótka broszurka, w której zawarte są podstawowe informacje mające na celu szybkie i sprawne wprowadzenie do pracy w KPRM. Jak się okazało, „Nawigator” przypadł do gustu nie tylko nowym pracownikom.

Nowym elementem procesu optymalizacji zarządzania podnoszeniem kwalifikacji zawodowych pracowników było wprowadzenie na wewnętrznym Portalu KPRM narzędzia służącego pogłębianiu wiedzy – tzw. systemu dzielenia się wiedzą. Dzięki specjalnie utworzonej bibliotece pracownicy mają dostęp do materiałów informacyjnych (sprawozdań, prezentacji etc.) z wybranych szkoleń i konferencji.

Dodatkowo została stworzona i udostępniona w intranecie baza szkoleń pracowników, do której wgląd ma każdy pracownik w zakresie swoich szkoleń, zaś przełożeni mają podgląd szkoleń podległych im pracowników.

Pracownicy to najważniejsza wartość każdej organizacji, dlatego w KPRM nadal będą analizowane i wdrażane pomysły na nowe rozwiązania i usprawnienia, które mogą zoptymalizować zarządzanie zasobami ludzkimi w urzędzie.

Magdalena Bednarz



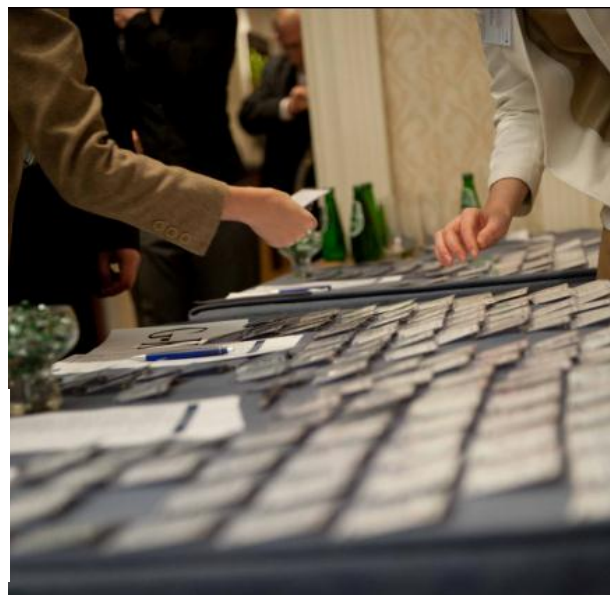
Nawigator KPRM pozwala na szybsze wdrożenie nowych pracowników do wykonywania zadań

Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich

Projekt realizowany w latach 2009–2011

Projekt koncentrował się na współpracy administracji z instytucjami analityczno-doradczymi, tzw. *think tankami*. Naszym zamiarem było, aby wpłynął na poprawę mechanizmów decyzyjnych w administracji rządowej i usprawnienie zarządzania publicznego. Aby to osiągnąć, stworzyliśmy rekomendacje dotyczące usprawniania współpracy pomiędzy administracją publiczną a środowiskami eksperckimi oraz wytyczne, które mają pomóc administracji w stosowaniu nowoczesnych standardów oraz dobrych praktyk współpracy ze środowiskami naukowymi i eksperckimi, w tym z publicznymi i niepublicznymi instytucjami badawczymi wspomagającymi procesy decyzyjne.

Fot. KPRM



„Think tanki” definiuje się jako „(...) organizacje, które opracowują polityczne badania, analizy i opinie związane ze sprawami wewnętrznymi lub międzynarodowymi w celu umożliwienia politykom i społeczeństwu podjęcia decyzji politycznej. „Think tanki” posiadają status niezależnych organizacji pozarządowych (non-governmental organizations-NGO’s)”.

J. McGann, „Think tanks and Policy Advice in the United States. Academics, Advisors and Advocates”, Routledge, New York 2007, s. 11, za: W. Ziętara, cyt. wyd., s. 15.

Co udało się zrobić?

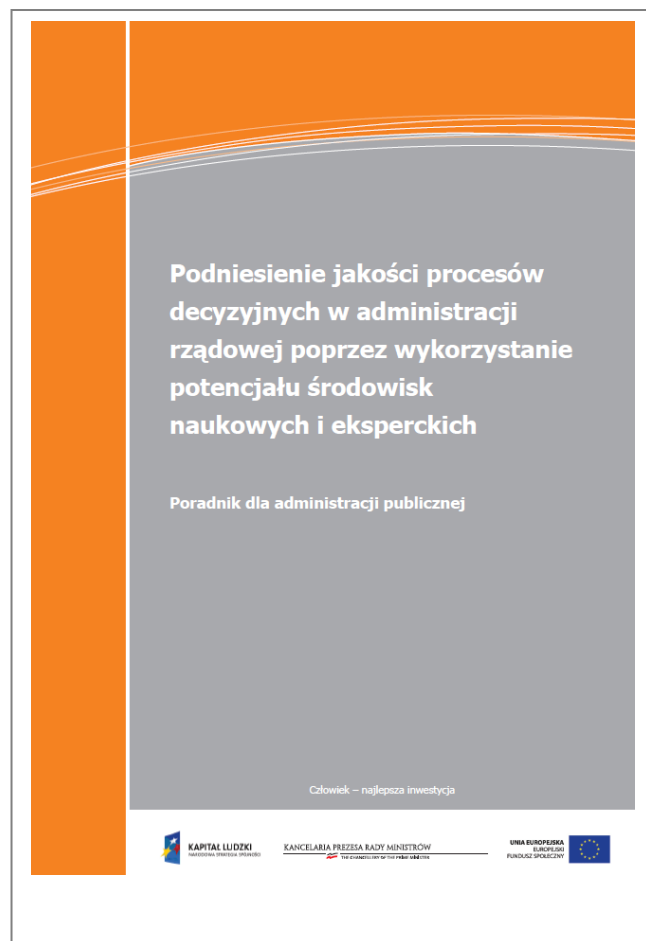
Zbadaliśmy mechanizmy podejmowania decyzji w urzędach administracji rządowej w kontekście wykorzystania zewnętrznej wiedzy eksperckiej, wydaliśmy wytyczne i poradnik, zawierające informacje pomocne przy podejmowaniu decyzji oraz przeszkoliliśmy w tym zakresie ponad 1000 osób.

Celem wytycznych Szefa Służby Cywilnej było sprawienie, aby tworzone i realizowane polityki publiczne, dokumenty strategiczne oraz rządowe projekty aktów normatywnych były lepszej jakości, aby administracja rządowa otworzyła się na innowacyjne koncepcje i rozwiązania stosowane w innych instytucjach i organizacjach, co z pewnością zwiększy zarówno sprawność jej działania, jak i zwiększy przejrzystość i jawność rządowych procesów decyzyjnych.

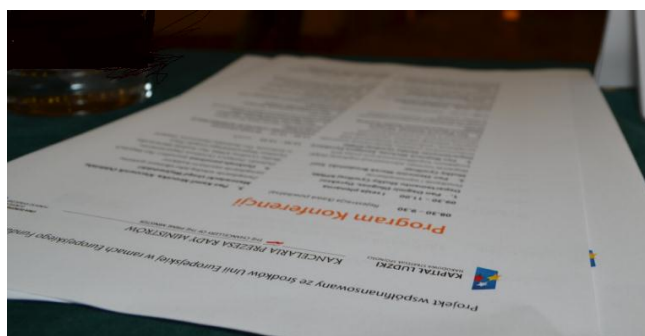
Dla realizacji wyznaczonych celów wskazana jest współpraca administracji rządowej z „think tankami”, zgodna z cyklem tworzenia polityk publicznych i przebiegająca w oparciu o następujące zasady:

- **jakość i profesjonalizm** – oznaczające, że administracja rządowa powinna pozyskiwać najbardziej aktualną i wyczerpującą wiedzę, użyteczną w procesach decyzyjnych i korzystać z usług najlepszych wytwórców wiedzy, z zachowaniem racjonalności wydatkowania środków publicznych;

- **otwartość i innowacyjność** – czyli aktywne poszukiwanie przez administrację rządową nowatorskich i oryginalnych rozwiązań oraz inspirowanie zewnętrznych instytucji do przedkładania innowacyjnych propozycji;
- **jawność** – rozumiana jako dostępność produktów (wyników badań, ekspertyz, opinii itp.) uzyskanych przez administrację rządową w ramach współpracy z „think tankami”, chyba, że sprzeciwiają się temu wyraźnie przepisy ustawowe;
- **pełna wiedza** – oznaczająca dążenie do uzyskania możliwie kompletnego zasobu wiedzy i informacji, użytecznego w procesach decyzyjnych poprzez korzystanie z wielu możliwych źródeł tej wiedzy oraz korzystanie z opinii różnych środowisk i „think tanków”, tak by uzyskana wiedza była jak najbardziej obiektywna;
- **zarządzanie wiedzą** – polegające na uporządkowanym i stałym dzieleniu się uzyskaną wiedzą z innymi zainteresowanymi instytucjami administracji rządowej oraz wspólnym korzystaniu z zasobów wiedzy i doświadczeń, wynikających ze współpracy z „think tankami” przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi komunikacji;
- **ewaluacja** – oznaczająca konieczność okresowej oceny celowości, jakości, adekwatności, efektywności i skuteczności współpracy administracji rządowej z „think tankami” i wprowadzania modyfikacji, pozwalających na poprawę tej współpracy.



Poradnik zawierający rekomendacje środowisk eksperckich dotyczące administracji rządowej



Konferencja podsumowująca projekt

Fot. KPRM

Rezultaty projektu

Na podstawie badań w urzędach wypracowane zostały *Wytyczne dla urzędów administracji rządowej w sprawie wzmocnienia potencjału analitycznego służby cywilnej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich*, które są katalogiem zaleceń w zakresie systemu i warunków współpracy administracji rządowej z instytucjami analityczno-doradczymi.

Wytyczne skierowane są w szczególności do osób pełniących funkcje kierownicze w jednostkach organizacyjnych urzędów administracji rządowej oraz do osób odpowiedzialnych w ramach tych urzędów za prace strategiczne i analityczne, prace przy tworzeniu i ocenie projektów aktów prawnych, analizy ewaluacyjne a także do osób odpowiedzialnych za programowanie i realizowanie współpracy z instytucjami analityczno-doradczymi.

Wytyczne zostały sformułowane dla zapewnienia realizacji przez administrację następujących celów szczegółowych:

- podniesienia jakości tworzonych i realizowanych polityk publicznych, dokumentów strategicznych oraz rządowych projektów aktów normatywnych;
- zapewnienia warunków do napływu innowacyjnych koncepcji i rozwiązań do administracji rządowej;
- zwiększenia sprawności działania administracji rządowej;
- zwiększenia przejrzystości i jawności rządowych procesów decyzyjnych.

Załącznikiem do Wytycznych jest *Poradnik dla urzędów administracji rządowej*, w którym w praktyczny sposób opisane zostały możliwe formy, zasady i ramy prawne współpracy administracji rządowej z instytucjami analityczno-doradczymi wraz ze wskazaniem dobrych praktyk w tym zakresie. Oba dokumenty to użyteczne narzędzia dla administracji rządowej w zakresie podejmowania decyzji w obszarach związanych z legislacją oraz tworzeniem polityk publicznych.

Więcej informacji dotyczących projektu znajduje się na stronie Departamentu Służby Cywilnej:

<https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/96.pdf> – Wytyczne SSC.

<https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/95.pdf> – Poradnik.

Najważniejsze ośrodki analityczno-doradcze na świecie wg Global „GO-TO Think Tank” Rankings 2011

1. Brookings Institution – *United States*
2. Chatham House (CH), Royal Institute of International Affairs – *United Kingdom*
3. Carnegie Endowment for International Peace – *United States*
4. Council on Foreign Relations (CFR) – *United States*
5. Center for Strategic and International Studies (CSIS) – *United States*
6. RAND Corporation – *United States*
7. Amnesty International – *United Kingdom*
8. Transparency International – *Germany*
9. International Crisis Group (ICG) – *Belgium*
10. Peterson Institute for International Economics – *United States*
- (...)
25. Center for Social and Economic Research (CASE) – *Poland*
- (...)
29. Polish Institute of International Affairs (PISM) – *Poland*

Pełny ranking znajduje się na stronie <http://www.gotothinktank.com/thinktank/>

[powrót](#)

Klient w centrum uwagi administracji

Projekt realizowany w latach 2010–2012

Jednym z głównych założeń projektu była chęć zmiany sposobu myślenia i podejścia do obsługi obywatela w urzędach. Głównym celem projektu było usprawnienie pracy urzędów administracji publicznej, z naciskiem na wzrost satysfakcji klienta i wysoką jakość świadczonych usług. Dla osiągnięcia tego celu konieczna jest zmiana modelu zarządzania urzędami i wdrożenie zasady, iż urzędy są dla obywateli, a nie odwrotnie. Mamy nadzieję, że dzięki działaniom podejmowanym w projekcie wizerunek administracji publicznej i urzędników poprawił się.

Jakie urzędy brały udział w projekcie?

Ambitne i chętne do wprowadzania zmian, w tym nowoczesnych rozwiązań realizowanych z powodzeniem w biznesie. Do udziału w projekcie zgłosiło się – dobrowolnie – prawie 200 instytucji z całej Polski, z których wybraliśmy dokładnie 100. Wśród tej setki znalazły się urzędy wojewódzkie, urzędy i izby skarbowe, urzędy i izby celne, urzędy statystyczne, archiwa państwowe, komendy i komisariaty policji, wojewódzkie i powiatowe inspektoraty weterynarii, ochrony środowiska, jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych.

Nasze działania koncentrowały się głównie na poprawie lub wdrożeniu standardów zarządzania satysfakcją klienta w urzędzie.

Przyjęliśmy zasadę, że rozwiązania wypracowane w ramach prac projektowych powinny być możliwe do wdrożenia także w innych, podobnych urzędach.

Jak przebiegały prace?

Po tym, gdy w wyniku prowadzonych badań urzędy mogły określić, kim są dokładnie ich klienci i jak wielu ich jest, firma badawcza przeprowadziła badanie satysfakcji tych klientów, z usług świadczonych przez jednostki uczestniczące w projekcie. Dodatkowo, we współpracy z pracownikami urzędów i doświadczonymi ekspertami spoza administracji, dla każdego urzędu opracowano katalog usług oraz karty usług (średnio 30 kart na urząd). Dzięki nim każdy klient danego urzędu dostał jasną i czytelną informację o sposobie załatwienia poszczególnych spraw w danym urzędzie. Katalog usług prezentuje klientowi w sposób przejrzysty wachlarz usług możliwych do uzyskania w urzędzie, a także ułatwia odszukanie usługi, którą klient jest zainteresowany. Karty usług są z kolei pierwszym punktem odniesienia dla poszukującego wyjaśnień klienta. W karcie opisuje się usługę w języku zrozumiałym dla klienta oraz wskazuje dokumenty konieczne do rozwiązania jego sprawy. Ponadto, w kartach wyjaśniony jest proces, jaki nastąpi po wizycie, nakreślona procedura i sposób działania urzędu, a także informacja o konkretnych terminach i czasie oczekiwania na załatwienie sprawy. Dzięki katalogom i kartom urząd i jego procedury stają się dla klienta bardziej przejrzyste i zrozumiałe.

Dodatkowo, 70 wybranych urzędów przeprowadziło optymalizację procesów związanych z obsługą klienta. W każdym z urzędów zidentyfikowano i opisano wszystkie procesy związane z obsługą klienta. Mając te dane, w wybranych przypadkach można było wskazać, w jaki sposób urzędy mogą funkcjonować lepiej, tak aby jeszcze bardziej zwiększyć satysfakcję klienta.



Urzędy podzieliły się z nami przykładami dobrych praktyk, które udało im się wdrożyć. Na ich podstawie powstał Zbiór dobrych praktyk dostępny na stronie DSC: <https://dsc.kprm.gov.pl/klient-w-centrum-uwagi-administracji>.

W *Zbiorze dobrych praktyk* opisujemy 41 przykładów o bardzo zróżnicowanym zakresie, np.:

- praktyka Archiwum Państwowego w Lublinie: projekt internetowy Galeria Jezuicka 13 (www.jezuicka13.pl), czyli nowa forma popularyzacji działalności urzędu;
- praktyka Pierwszego Urzędu Skarbowego w Lublinie: możliwość uzyskania „od ręki” zaświadczeń o dochodach oraz o niezaleganiu lub stanie zaległości w zapłacie zobowiązań podatkowych;
- praktyka Komendy Powiatowej Policji w Grajewie: propagowanie treści antynarkotykowych w kinach;
- praktyka Urzędu Skarbowego w Bartoszycach: obsługa osób niepełnosprawnych poza siedzibą urzędu;
- praktyka Komendy Powiatowej Policji w Braniewie: stworzenie pomieszczenia przeznaczonego do przeprowadzania rozmów z nieletnimi ofiarami przestępstw – Niebieski pokój.

Ponadto w ramach projektu wybranym urzędom udało się zrealizować ich własne pomysły na usprawnienia, które przyczynią się do lepszej obsługi obywatela lub do bardziej efektywnego wykonywania zadań przez urzędy – wszystko z korzyścią dla obywatela. Na przykład zorganizowaliśmy dla urzędników szkolenia z zakresu języka migowego. Szkoleniami objętych zostało kilkudziesięciu pracowników, którzy z racji wykonywanych zadań mają lub mogą mieć kontakt z klientami niesłyszącymi. Celem szkoleń było opanowanie przez uczestników podstaw języka migowego, w tym podstawowych pojęć specjalistycznych wynikających ze specyfiki języka urzędowego, dostosowanego do danego urzędu, usprawnienie komunikacji z osobami głuchoniemymi lub niedosłyszącymi w urzędzie oraz przygotowanie uczestników do samokształcenia poprzez umiejętność korzystania

z podręczników, słowników i materiałów udostępnionych podczas realizacji kursu.

Dla Izby Celnej w Białej Podlaskiej i jej jednostek podległych opracowana została wewnętrzna procedura antymobbingowa. Pracownicy Izby wzięli udział w szkoleniach dotyczących metod przeciwdziałania mobbingowi. Kilka innych urzędów (m.in. urzędów skarbowych) skupiło się na poprawie komunikacji z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi, wprowadzeniu udogodnień dla klientów, a także na usprawnieniu zarządzania satysfakcją klienta.



Karty informacyjne w Urzędzie Statystycznym w Poznaniu

Fot. KPRM

Wiemy, że poprawa standardów i procedur to nie wszystko – ważni, a może najważniejsi, są ludzie, urzędnicy, którzy będą nas obsługiwać. To przez ich pryzmat postrzegamy często cały urząd, to oni są jego wizytówką i to oni muszą w praktyce stosować zasady związane z profesjonalną obsługą klienta.

Dlatego w ramach projektu przeszkoliliśmy ponad 3200 pracowników urzędów biorących udział w projekcie. Tematyka szkoleń związana była z zarządzaniem satysfakcją klienta i dotyczyła zarówno spraw związanych z odpowiednim wdrażaniem i wypracowywaniem procedur służących usprawnieniu obsługi klienta (np. szkolenia z zarządzania procesowego, zarządzania satysfakcją klienta), jak i nabywania umiejętności w zakresie nowoczesnej i profesjonalnej obsługi klienta.

Wierzmy, że przeszkolenie tak dużej grupy pracowników urzędów zaangażowanych w projekt wpłynęło na realną poprawę poziomu obsługi obywateli oraz przełożyło się na wzrost satysfakcji klientów urzędu.

Rozumiemy, że zmiany w tym zakresie w wielu urzędach rozpoczęły się już dawno, a dotyczą lepszej, pro klienckiej i profesjonalnej obsługi obywatela oraz wdrożenia szeregu rozwiązań budujących i wzmacniających profesjonalne zarządzanie satysfakcją klienta. Dlatego liczymy na to, że rozwiązania wypracowane w urzędach biorących udział w projekcie, często z powodzeniem stosowane w biznesie, będą cennym wkładem w ww. podejście, a same urzędy – i ich pracownicy – okażą się pionierami nowoczesnych rozwiązań, od których uczyć się będą inni.

Złote ABECADŁO zarządzania satysfakcją klientów:

- A**nalizuj na bieżąco czynniki wpływające na satysfakcję klienta
- B**adaj potrzeby klienta, aby jak najefektywniej go obsłużyć
- C**zekaj cierpliwie aż klient do końca opisze swój problem
- D**ostosuj język komunikacji do możliwości klienta
- E**liminuj przeszkody uniemożliwiające realizację celów
- F**iltruj informacje od klienta, wydobywając sedno sprawy
- G**otuj się na wyzwania i pojawiające się okresowe trudności
- H**amuj procesy wpływające na dyssatisfakcję klienta
- I**gnoruj nietaktowne zachowania klienta
- K**ieruj klienta do osoby kompetentnej, jeśli nie masz możliwości rozwiązania jego problemu
- L**icz na zrozumienie i wzajemną współpracę z klientem
- M**ów do klienta językiem prostym, nie używaj slangu branżowego
- N**astawiaj się pozytywnie do każdego klienta
- O**ddzielaj sprawy od osoby, obsługuj sprawnie i profesjonalnie
- P**anuj nad emocjami, bądź życzliwy dla klienta
- R**eaguj na zmieniające się potrzeby klienta
- S**tawiaj się na miejscu klienta
- T**raktuj klienta jak partnera przy rozwiązywaniu sprawy
- U**łatwiaj klientowi przechodzenie przez skomplikowane procedury
- W**łączaj klienta, w miarę możliwości, w proces decyzyjny
- Z**bieraj doświadczenia, doskonaląc się w obsłudze klienta

„Złote abecadło” jest elementem „Wytycznych do wdrożenia standardów zarządzania satysfakcją klienta w urzędach administracji rządowej” wypracowanych w ramach projektu.

Praktyczne doświadczenia z wdrażania projektu zawarte zostały w artykule Izby Celnej w Łodzi. Poniżej fragmenty tego artykułu.

„Zadowolenie klienta to gwarancja najwyższej jakości świadczonych usług. Izba Celna w Łodzi przekonała się o tym, realizując projekt „Klient w centrum uwagi administracji”, do którego została zakwalifikowana w 2010 r.

W ramach przedsięwzięcia w rekordowym tempie, siłami zaledwie czterech pięcioosobowych zespołów powołanych przez dyrektora Izby Celnej i naczelników trzech urzędów celnych, zrealizowaliśmy dwa zadania dotyczące wdrożenia standardów zarządzania satysfakcją klienta oraz optymalizację procesów związanych z obsługą klienta.

Pierwsze zadanie obejmowało:

- przeprowadzenie identyfikacji klientów wewnętrznych i zewnętrznych;
- badanie satysfakcji klientów Izby;
- opracowanie katalogu i kart usług świadczonych przez Izbę Celną;
- opisanie dobrych praktyk, realizowanych w tutejszej jednostce;
- organizację serii szkoleń doskonalących dla funkcjonariuszy i pracowników Izby Celnej w Łodzi oraz podległych jej urzędów celnych.

Przyjęty model prowadzenia projektu umożliwił ponadto opracowanie kart usług świadczonych przez naszą instytucję. W naszej ocenie były one najważniejszym produktem projektowym. Wprawdzie karty takie są już stosowane w niektórych urzędach państwowych, ale pierwszy raz podejście do zagadnienia było zrealizowane w tak szerokim zakresie i w sposób tak profesjonalny.

Zastosowana metodyka prowadzenia projektu umożliwiła również dokonanie oceny zadowolenia naszych klientów z jakości świadczonych usług. Posłużyły to tego badania ankietowe prowadzone w ramach przedsięwzięcia. Z ogromną satysfakcją przyjęliśmy do wiadomości fakt, że nasi klienci są zadowoleni z naszych usług, co potwierdza zaangażowanie naszych funkcjonariuszy i pracowników oraz ich gruntowne przygotowanie do pełnionych obowiązków.

Zadanie drugie polegało na:

- identyfikacji i priorytetyzacji procesów funkcjonujących w instytucji;
- mapowaniu ww. procesów;
- optymalizacji wybranych procesów.

Na bazie wytypowanych w ramach zadania pierwszego kart usług, przy wykorzystaniu narzędzi dostarczonych przez wykonawcę, ustalono czasochłonność oraz zaangażowanie funkcjonariuszy i pracowników w realizację poszczególnych, opisanych w nich zadań. Następnie dokonano mapowania i przedstawienia w formie opisowej oraz graficznej piętnastu procesów funkcjonujących w ramach jednostki, a w dalszej kolejności przeprowadzono optymalizację pięciu z nich. Dzięki zastosowaniu narzędzi graficznych możliwa była szczegółowa analiza procesów, której wyniki uświadomiły nam, że dotychczas stosowane procedury są właściwe i nie wymagają większych ingerencji w ich przebieg.

Doświadczenia zdobyte w trakcie prac nad projektem zostaną wykorzystane w ramach realizacji rozpoczętego już procesu identyfikacji, optymalizacji oraz ujednolicenia procesów stosowanych centralnie w ramach całej Służby Celnej. Jego celem jest przekształcenie administracji celnej w organizację zarządzaną procesowo i samodoskonalącą się poprzez wdrożenie Systemu Zarządzania Procesami Biznesowymi.”

Pełny tekst artykułu autorstwa pracowników Izby Celnej w Łodzi: Marcina Jagielskiego – Koordynatora projektu oraz Agnieszki Skoczylas i Emilii Marciniak, znajduje się w numerze 2(17) – 2012 (s. 38) Przeglądu Służby Cywilnej:

http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/psc_nr_2_17_m_k_2012_0.pdf.

Doświadczenia w optymalizacji procesów związanych z obsługą klienta

Każdy z nas zdaje sobie sprawę jak istotna jest odpowiednia obsługa klienta. Mając to na uwadze, dołożyliśmy wszelkich starań, by skutkiem realizacji zamówienia *Optymalizacja procesów związanych z obsługą klienta* prowadzonego w ramach projektu *Klient w centrum uwagi administracji* było podniesienie jakości obsługi klientów urzędów administracji rządowej, w tym przedsiębiorców i obywateli. Nasze działania skoncentrowały się na usprawnieniu pracy urzędów w oparciu o metody zarządzania procesami, w ścisłej współpracy z każdym z urzędów.

W ramach prac przygotowawczych, w każdym urzędzie powołane zostały ok. 10-osobowe zespoły robocze z różnych obszarów działania urzędów, które następnie wzięły udział w serii szkoleń oraz warsztatów. W ich efekcie członkowie zespołów dysponowali porównywalną wiedzą i umiejętnościami z zakresu identyfikacji procesów, rozpoznawania działań dających klientowi wartość dodaną, jak i technicznej strony mapowania procesów.

Następnie, w ramach prac diagnostycznych w każdym urzędzie zidentyfikowaliśmy procesy związane z obsługą klienta i dokonaliśmy ich priorytetyzacji. Za punkt odniesienia przyjmowaliśmy m.in. stopień złożoności procesu, istotność procesu dla klienta, powtarzalność procesów, dostępność usługi itp. Ostatecznie w każdym urzędzie wybraliśmy 15 kluczowych procesów, które poddano mapowaniu. Podsumowaniem prac diagnostycznych była analiza wszystkich zmapowanych procesów, mająca na celu poszukiwanie przesłanek do późniejszej ich optymalizacji. Zidentyfikowaliśmy słabe strony procesów, a dodatkowo w ramach każdego typu urzędu dokonaliśmy analizy porównawczej, poszukując zarówno dominujących słabości, jak również dobrych praktyk.

Do kluczowych słabości polskich urzędów administracji rządowej zaliczyliśmy:

- funkcjonalną organizację pracy (to struktura organizacyjna a nie sprawa klienta wymusza przebieg procesu – występuje nadmierna dekretacja spraw);
- stosowanie narzędzi informatycznych o wąskiej funkcjonalności i nieobejmujących całości procesów;
- nadmierne obciążenie urzędników dokumentowaniem przebiegu sprawy – w szczególności w postaci papierowej;
- fakt, że kontakt z klientem odbywa się w dominującej liczbie przypadków klasyczną drogą pocztową.

W ramach prac optymalizacyjnych zaproponowaliśmy następujące zmiany, których celem była minimalizacja zdiagnozowanych słabych stron:

- wczesna identyfikacja właściwości urzędu i charakteru spraw, co odciąża znaczną część urzędników merytorycznych;
- zwiększenie kompetencji pracowników prowadzących sprawę, co prowadzi do skrócenia czasu dekretacji spraw;
- wprowadzenie narzędzi typu *workflow* (zarządzanie przepływem pracy), skracających czas trwania procesu zarówno w sferze wewnętrznej dystrybucji dokumentacji sprawy, jak i zmniejszenia ilości papierowych dokumentów;
- umożliwienie prowadzenia spraw z wykorzystaniem komunikacji elektronicznej (głównie na etapie wyjaśnień) pomiędzy klientem a urzędnikiem prowadzącym sprawę.

Wszystkie zaproponowane usprawnienia uwzględniliśmy na etapie mapowania procesów docelowych.

Wiedzę powstałą w trakcie projektu udokumentowaliśmy w postaci poradników metodycznych, mapy drogowej i zbioru najczęstszych pytań i odpowiedzi (FAQ), a całość zamieściliśmy na ogólnodostępnym portalu <http://f5.pl/procesywurzedach>. Jedną z wartości wypracowanych w ramach projektu, mogącą posłużyć kolejnym urzędom do samodzielnej optymalizacji procesów, jest również portal procesowy <http://f5.pl/procesy>, który na przykładzie każdego z 9 typów urzędów prezentuje wybrane procesy przed i po optymalizacji. Zachęcamy do skorzystania z wypracowanych rozwiązań.

Piotr Sawicki,
Business Process Manager, F5 Konsulting Sp. z o.o.

 [powrót](#)

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

Projekt realizowany w latach 2009–2012

Głównym celem projektu było wdrożenie usprawnień w co najmniej 30 urzędach administracji rządowej. Formuła projektu „Modernizacja...” była odmienna od pozostałych – w tym projekcie to urzędy, na zasadzie dobrowolnego zgłoszenia, decydowały co trzeba usprawnić w ich działalności, a my finansowaliśmy ich pomysły i wspieraliśmy podczas ich wdrażania.

W projekcie realizowane były następujące cele:

- **zbadanie potrzeb urzędów** związanych z unowocześnieniem systemów zarządzania i podnoszeniem kompetencji ich pracowników (przeprowadzone na podstawie nadesłanych przez urzędy zgłoszeń), a także sprawdzenie faktycznych możliwości i zdolności urzędów do wdrożenia określonych usprawnień. Wdrożenia odbywały się zgodnie ze strategią „bottom-up”;
- **zebranie i upowszechnienie w formie dobrych praktyk, wyników wdrożeń usprawnień w urzędach**, co pozwoliło na stworzenie bazy rozwiązań – wzorów do wdrożenia w innych urzędach. Przedsięwzięcia zakończone sukcesem stanowią znakomity przykład i zachętę do wdrożenia dla innych organizacji, które mogą korzystać z wiedzy i doświadczeń swoich poprzedników. Dodatkowo wypracowane materiały i dokumenty mogą posłużyć jako niezbędna pomoc merytoryczna, tworząc bazę wiedzy na temat zarządzania w administracji;
- **pobudzenie i zachęcenie urzędów do udziału w projekcie** – urzędy, które chciały uzyskać wsparcie, musiały przeprowadzić wstępną analizę swoich potrzeb w zakresie poprawy zarządzania i przedstawić swoje pomysły w formularzu aplikacyjnym. Ponadto,

na etapie wprowadzania usprawnień, oczekiwaliśmy pełnego zaangażowania pracowników i kierownictwa urzędu, które ponosiło odpowiedzialność za przebieg i efekty wdrożenia w urzędzie. DSC KPRM zapewniał natomiast środki finansowe, prowadził postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, a po ich rozstrzygnięciu, sprawował nadzór nad współpracą urzędów z wykonawcami. Dodatkowo, niektóre wdrożenia były realizowane zgodnie z metodyką PRINCE2. Dzięki takiemu podziałowi zadań, mogliśmy zaobserwować wystąpienie pośredniego efektu wdrożeń, jakim było zwiększenie potencjału urzędów w zakresie wdrażania projektów oraz zarządzania przez cele.

Jak wyglądał nabór do projektu?

Urzędy dwukrotnie miały szansę na zgłoszenie swoich pomysłów – w projekcie odbyły się dwie tury naboru usprawnień. W naborach uczestniczyć mogły wszystkie urzędy administracji rządowej, a przesyłane przez nie formularze były oceniane przez zewnętrznych ekspertów. Przejrzystość i jednolitość oceny zapewniły także, publikowane na stronie internetowej DSC KPRM, regulaminy naborów. Następnie, propozycje z największą liczbą punktów zostały przedstawione Komitetowi Sterującemu projektowi, złożonemu z przedstawicieli urzędów administracji, organizacji pozarządowych, środowisk naukowych i eksperckich. Komitet zarekomendował najlepsze, jego zdaniem, pomysły na usprawnienia Szeffowi Służby Cywilnej, który podjął decyzję w zakresie ostatecznej akceptacji.

Dodatkowym ograniczeniem dla propozycji zgłaszanych przez urzędy były ściśle określone obszary zarządzania, w których urzędy mogły uzyskać wsparcie.

W I turze naboru przedsięwzięcia polegały na:

- **wdrażaniu nowoczesnych narzędzi zarządzania**, w tym zarządzania jakością – systemów jakości (ISO itp.), modeli samooceny (model CAF, Model Doskonałości EFQM itp.) oraz zarządzania zasobami ludzkimi;
- **wdrażaniu usprawnień zarządczych w zakresie obsługi interesanta** (standardy obsługi interesanta – w tym klienta wewnętrznego, metody mierzenia satysfakcji interesantów itp.), komunikacji wewnętrznej oraz współpracy z otoczeniem;
- **upowszechnianiu dobrych praktyk w zakresie wdrażania nowoczesnych narzędzi zarządzania jakością oraz obsługi interesantów** (np. poprzez sieci wymiany doświadczeń, kampanie informacyjno-promocyjne, seminaria) oraz *benchmarking* (porównywanie stosowanych procesów i praktyk ze stosowanymi przez urzędy lub inne organizacje uważane za najlepsze w analizowanej dziedzinie).

W II turze naboru zaproponowaliśmy następujące obszary wdrażania usprawnień:

- **wdrażanie nowoczesnych narzędzi zarządzania w urzędzie**, w tym np. zarządzania procesowego, zarządzania projektowego, narzędzi i systemów zarządzania jakością;
- **wdrażanie usprawnień w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie** (np. systemu motywacyjnego, unowocześnianie procesu rekrutacji i selekcji, optymalizacja struktury organizacyjnej).

Ponieważ projekt był odpowiedzią na potrzeby urzędów, jego osiągnięcia najlepiej zilustrować konkretnymi przykładami. Umożliwi to także zaobserwowanie zasięgu i różnorodności zagadnień, które były przedmiotem projektu.

Przykłady usprawnień wybranych w pierwszej i drugiej turze naboru:

SYSTEM EMAS

Ministerstwo Środowiska wdrożyło system zarządzania środowiskowego zgodny z EMAS (akronim angielskiej nazwy *Eco-Management and Audit Scheme*, czyli system zarządzania i audytu). EMAS umożliwia zmniejszenie negatywnego wpływu organizacji na środowisko, racjonalne wykorzystywanie surowców i zasobów oraz poprawę jakości produktów i usług wytworzonych w organizacji poprzez uwzględnienie kwestii ochrony środowiska w procesie ich tworzenia i projektowania.

EMAS jest obecnie jednym z najbardziej nowoczesnych systemów zarządzania środowiskowego.

Podjęwając decyzję o przystąpieniu do systemu EMAS, Ministerstwo dobrowolnie zobowiązało się do nieustannego doskonalenia swojej działalności w zakresie ochrony środowiska. Rejestracja organizacji w systemie EMAS była poprzedzona złożonym procesem planowania i wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego (zgodnie z wymaganiami prawnymi), który następnie został zweryfikowany i zatwierdzony przez akredytowanego weryfikatora środowiskowego.



Oto krótki test, dla sprawdzenia, czy Państwa organizacja działa w zgodzie z literą prawa środowiskowego.

Jeżeli odpowiedzą Państwo na więcej niż 4 pytania przecząco, może warto rozważyć konieczność rozbudowania systemu zarządzania organizacją o element środowiskowy? Z korzyścią dla nas i kolejnych pokoleń.

- Czy w Państwa jednostce obowiązuje segregacja odpadów? (możliwa podstawa prawna: regulamin utrzymania czystości i porządku na terenie gminy)
- Czy firma sprzątająca na terenie Państwa jednostki uzyskała decyzję zatwierdzającą program gospodarki odpadami? (podstawa prawna: ustawa o odpadach)
- Czy składają Państwo regularnie sprawozdanie dotyczące wytwarzanych odpadów innych niż niebezpieczne oraz sposobów gospodarowania wytworzonymi odpadami? (podstawa prawna: ustawa o odpadach)
- Czy składają Państwo regularnie sprawozdania dotyczące ilości i rodzajów wprowadzanych do powietrza gazów lub pyłów (np. ze służbowych środków transportu)? (podstawa prawna: ustawa Prawo ochrony środowiska)
- Czy w okresie ostatnich 24 miesięcy przeprowadzili Państwo w swojej jednostce próbną ewakuację? (podstawa prawna: ustawa o ochronie przeciwpożarowej)
- Czy posiadają Państwo karty charakterystyk preparatów zawierających substancje niebezpieczne, które są używane przez Państwa pracowników? (podstawa prawna: ustawa Kodeks Pracy)
- Czy zainstalowane u Państwa klimatyzatory poddawane są z należytą częstotliwością kontroli pod względem wycieków? (podstawa prawna: Rozporządzenie (WE) nr 842/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie niektórych fluorowanych gazów cieplarnianych).

Pełny tekst artykułu autorstwa Małgorzaty Wybacz (obecnie Stelmaszczyk), głównego specjalisty, Pełnomocnika ds. zarządzania środowiskowego w Ministerstwie Środowiska, znajduje się w numerze 5(14) – 2011 (s. 13) Przeglądu Służby Cywilnej:

https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/przegląd_służby_cywilnej_nr_514_wrzesien_listopad_2011.pdf

ZARZĄDZANIE PRZEZ KOMPETENCJE

Łącznie 9 urzędów było zaangażowanych w prace nad wprowadzeniem modeli kompetencyjnych dla wszystkich stanowisk pracy. Docelowo na modelu kompetencyjnym zostaną oparte wybrane narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi w urzędach, w tym m.in. strategia planowania zasobów ludzkich, system motywacyjny, procedury naboru, podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz dokonywania okresowej oceny pracowniczej.

Model kompetencyjny jest to zestaw najważniejszych z punktu widzenia organizacji kompetencji. Kompetencje w modelu są przypisane do poszczególnych stanowisk pracy i wskazują, jakimi zachowaniami powinien charakteryzować się pracownik, aby osiągać najlepsze, na danym stanowisku, efekty pracy.

W urzędach przeprowadzono także pilotażowy bilans kompetencji polegający na porównaniu przypisanego do danego stanowiska zestawu kompetencji z rzeczywistym poziomem kompetencji u pracownika zajmującego aktualnie dane stanowisko.

Model kompetencyjny jako centralny punkt systemu zarządzania personelem



Tomasz Dąbrowski,
Dyrektor Centrum Rozwoju Administracji w firmie Nowe Motywacje Sp. z o.o.

W ramach projektu *Modernizacja systemów zarządzania...* realizowaliśmy komponent dotyczący obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, polegający na stworzeniu systemu zarządzania kompetencjami w Głównym Urzędzie Statystycznym, Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim, Ministerstwie Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej oraz Urzędzie Lotnictwa Cywilnego.

Współpracując z wieloma instytucjami, często słyszałem pytania: jak traktować modele kompetencyjne w organizacjach? Może to tylko kolejny nowy trend, którym warto się zająć wówczas, gdy zakończymy inne niezbędne usprawnienia? Kierując się doświadczeniem, zaryzykuję stwierdzenie, iż model kompetencyjny dla systemów zarządzania personelem jest tym, czym solidny fundament dla domu – niewidoczny, ale jednak bez niego cała konstrukcja może być niestabilna.

System zarządzania personelem jest instrumentem długookresowego procesu rozwijania kompetencji pracowników urzędu z wykorzystaniem dostępnych form poszerzania wiedzy i podnoszenia kwalifikacji, prowadzącego do awansu stanowiskowego i finansowego członka korpusu służby cywilnej. Warto, aby jego częścią stał się model kompetencyjny, co potwierdzają rezultaty projektu.

Samo opracowanie modelu kompetencyjnego nie zmienia rzeczywistości organizacyjnej. Model wprowadza jednak porządek, przejrzystość i stabilizację w sferze wszystkich pozostałych systemów HR-owych. O ile łatwiej jest bowiem dokonać szczegółowej, obiektywnej oceny okresowej, dysponując kryteriami (kompetencjami) precyzyjnie opisanymi poprzez znamienne dla nich zachowania, które łatwo można zaobserwować. Z kolei myśląc o rozwoju pracowników trudno jest o systemowe rozwiązania, gdy nie dysponujemy klarownym wzorcem oczekiwań organizacji wobec poszczególnych stanowisk. Porównując owe oczekiwania z oceną kompetencyjną możemy precyzyjnie wskazać słabe i mocne strony, a tym samym zdefiniować i uzasadnić kierunki rozwoju, przy czym kierunki te będą wynikać z celów całej organizacji. Tym samym możemy uniknąć np. realizacji szkoleń, które nie są istotne dla danego stanowiska. W tym kontekście, odpowiedź na pytanie czy model wspiera opracowanie poprawnego IPZ?, nasuwa się sama.

Model kompetencji w naturalny sposób staje się także częścią procesu rekrutacyjnego. Pozwala bowiem w klarowny sposób przygotować nabór tak, by z jednej strony wymagania stawiane kandydatom znajdowały uzasadnienie w realnych oczekiwaniach wobec stanowiska, a z drugiej strony – by już w procesie selekcji możliwe było zweryfikowanie poziomu kompetencji kandydatów. Te same argumenty przemawiają za wykorzystaniem modelu w definiowaniu ścieżek rozwoju, programów rozwoju talentów lub planów sukcesji. Także w tak newralgicznym obszarze jak motywacja i wynagradzanie (premiowanie), model okazuje się być niezwykle wartościowym narzędziem. Trudno bowiem wyobrazić sobie procesy motywowania pozafinansowego, które nie uwzględniałyby aspiracji i aktualnego poziomu rozwoju pracowników. Podobnie w przypadku wynagradzania – jeśli opieramy premiowanie na obiektywnych czynnikach, odwołanie się do wskaźników zawartych w modelu kompetencyjnym i ocenie wydaje się naturalnym kierunkiem działań.

Zastosowań modelu oczywiście jest o wiele więcej. Kluczowym zatem staje się pytanie nie: czy warto wdrażać model kompetencyjny? Ale: jak optymalnie go wdrożyć?.

Korzyści wynikające z wykorzystania modelu kompetencyjnego przedstawia Śląski Urząd Wojewódzki

„W każdym urzędzie niektórzy pracownicy uważani są za bardzo kompetentnych i sprawnych, a u innych dostrzega się w tym względzie znaczne braki. Czasami jednak trudno określić, na czym ta sprawność lub kompetencja polega. Dlatego wymyślono model kompetencyjny, czyli zestaw najważniejszych z punktu widzenia organizacji, opisanych i sklasyfikowanych kompetencji.

Kompetencje w modelu są pogrupowane i przypisane do poszczególnych stanowisk, a ich definicje wskazują, jakimi zachowaniami i postawami powinien charakteryzować się pracownik, aby osiągać najlepsze, na danym stanowisku, efekty pracy.

Tak skonstruowany model to wszechstronne i dynamiczne narzędzie, które może być wykorzystywane we wszystkich istotnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Pozwala na precyzyjne zdiagnozowanie potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji pracowniczych, a także dostarcza informacji niezbędnych do projektowania kierunków polityki zarządzania zasobami ludzkimi.”

Pełny tekst artykułu autorstwa Zuzanny Bartczak, Kierownika Oddziału Urzędu ds. Kontroli Zarządczej w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim, znajduje się w numerze 4(13) – 2011 (s. 19) Przeglądu Służby Cywilnej: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/przegląd_służby_cywilnej_nr_4_13_lipiec_sierpień_2011.pdf.

ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE

Ministerstwo Skarbu Państwa zrealizowało usprawnienie w obszarze zarządzania przez cele (ZPC), ukierunkowane na zwiększenie efektywności realizacji celów postawionych przed Ministerstwem oraz zwiększenie wiedzy pracowników w zakresie doboru prawidłowych celów, zadań i mierników, jak również oceny ich realizacji.

Podczas wdrażania usprawnienia pracownikom Ministerstwa ze wszystkich komórek organizacyjnych zapewniono wsparcie doradcze i szkoleniowe w zakresie teoretycznego i praktycznego zastosowania tego nowoczesnego modelu zarządzania organizacją.

ZPC pozwala na skuteczne zarządzanie organizacją zgodnie z jej celami strategicznymi, dzięki ustanowieniu sprawnego mechanizmu wyznaczania, kaskadowania (delegowania) i monitorowania realizacji celów.

SYSTEM INFORMATYCZNY SUZUG

Wdrożenie systemu informatycznego, który usprawni zarządzanie okręgowymi urzędami górnictwem w oparciu o Strategiczną Kartę Wyników (ang. *Balanced Scorecard*) było głównym celem usprawnienia, które realizował Wyższy Urząd Górniczy w Katowicach.

Dzięki temu narzędziu możliwe będzie m.in. monitorowanie stopnia realizacji celów wyznaczonych Okręgowym Urzędem Górniczym, zautomatyzowanie raportowania o postępach w ich realizacji, uelastycznienie procesu planowania, usprawnienie zbierania danych statystycznych dotyczących stanu bhp w górnictwie i działalności urzędów górniczych.

Więcej na ten temat znaleźć można w artykule autorstwa Marka Tarabuły, Dyrektora Gabinetu Prezesa WUG, „Informatyka w procesie zarządzania urzędami górnictwem. Usprawnienie procesu zarządzania poprzez zastosowanie systemu SUZUG”, który znajduje się w numerze 3 (18) – 2012 (s. 23) Przeglądu Służby Cywilnej:

http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/psc_nr_3_18_m_c_2012.pdf.

BENCHMARKING TRZECH OBSZARÓW ZARZĄDZANIA

Lubelski Urząd Wojewódzki w partnerstwie z czterema urzędami wojewódzkimi: Małopolskim, Świętokrzyskim, Warmińsko-Mazurskim i Podkarpackim, wziął udział w badaniu *benchmarkingowym* trzech obszarów zarządzania w organizacji (zarządzanie ryzykiem, opisy i wartościowanie stanowisk pracy oraz komunikacja zewnętrzna). Celem badania było zidentyfikowanie dobrych praktyk w zakresie realizowanych procesów, a także wskazanie obszarów wymagających doskonalenia. Po zrealizowaniu badania, opracowano raport prezentujący diagnozę obszarów zarządzania oraz rekomendacje dotyczące poprawy ich funkcjonowania.

Urzędy zaplanowały realizację wybranych rekomendacji w zakresie zarządzania ryzykiem (m.in. powołanie w urzędzie zespołu ds. zarządzania ryzykiem, upowszechnienie wśród pracowników problematyki zarządzania ryzykiem, powiązanie systemu zarządzania ryzykiem z budżetem zadaniowym) w zakresie opisów i wartościowania stanowisk pracy (np. standaryzację opisów stanowisk pracy) i komunikacji zewnętrznej (m.in. uruchomienie punktów obsługi klienta oraz opracowanie zbioru zstandaryzowanych praktyk obsługi klienta).



Jarosław Szymczyk,
Dyrektor Generalny
Lubelskiego Urzędu
Wojewódzkiego

Wypowiedź Dyrektora Generalnego Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego: *Projekt stanowił dla urzędu wyjątkową szansę na podjęcie działań usprawniających zarządzanie, finansowanych ze środków unijnych. Budżety urzędów wojewódzkich nie pozwalają przecież na znaczące wydatki w tym zakresie. „Benchmarking” był okazją do wymiany doświadczeń w zakresie ważnych obszarów zarządzania, ale również do budowania dobrych relacji między kierownictwem i pracownikami kilku urzędów wojewódzkich.*

Benchmarking i co dalej? – to tytuł artykułu Rafała Przecha z Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego, dotyczący usprawnień w zakresie zarządzania ryzykiem, wartościowania stanowisk pracy i komunikacji zewnętrznej w Urzędzie, zamieszczony w numerze 4(13) – 2011 (s. 17) Przeglądu Służby Cywilnej:

http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/przegląd_służby_cywilnej_nr_4_13_lipiec_sierpień_2011.pdf.

SYSTEM WNIOSKOMAT

Wdrożenie systemu, który umożliwi obywatelowi uzyskanie online informacji o środowisku, to zadanie realizowane przez Generalną Dyрекcyję Ochrony Środowiska. Oczekujemy, że efektem wdrożenia tego usprawnienia będzie znaczna poprawa obsługi klienta przez GDOŚ i RDOŚ. System umożliwi wyszukiwanie, przeglądanie i pobieranie informacji o środowisku (tam, gdzie nie jest konieczne złożenie formalnego wniosku o jej udostępnienie) oraz, o ile zaistnieje taka potrzeba, złożenie elektronicznego wniosku formalnego o przygotowanie i udostępnienie informacji o środowisku dla poszczególnych grup klientów.

ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ I JAKOŚCIĄ

W marcu br. zakończono prace w dwóch urzędach centralnych: Głównym Inspektoracie Farmaceutycznym i Głównym Urzędzie Miar. Pierwszy opracował i wdrożył mechanizmy zarządzania informacją, drugi natomiast zintegrowany system zarządzania, zgodny z normą ISO 9001 oraz system przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym.

FILMY I KOMPENDIUM WIEDZY Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Owocnie zakończyła się także współpraca z Mazowieckim Urzędem Wojewódzkim – wspólnie z wykonawcą udało się przygotować filmy edukacyjne i kompendium wiedzy z 7 obszarów tematycznych, związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w służbie cywilnej (m.in. nabór, motywowanie, ocenianie pracowników, etyka w służbie cywilnej).



Fot. KPRM



Fot. KPRM

Kadry z filmów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi

ETYKA I PRZECIWDZIAŁANIE KORUPCJI

Urząd Skarbowy w Rawiczu podjął działania zmierzające do zwiększenia wiedzy i świadomości pracowników na temat korupcji, zmiany ich postaw i wyeliminowania zachowań negatywnych. W trakcie szkoleń pracownicy urzędu mieli okazję zapoznać się z różnymi sytuacjami, w których występuje zagrożenie korupcją. Urząd przeprowadził również ankietę wśród klientów urzędu, w której mogli oni ocenić pracę urzędu. Wyniki badań pokazały również jaka jest świadomość obywateli na temat korupcji. Kolejnym krokiem była szczegółowa analiza ryzyk korupcyjnych występujących w urzędzie oraz wypracowanie rozwiązań zapobiegawczych.



Polecamy także lekturę artykułu autorstwa Marty Borowej, Naczelnika Urzędu Skarbowego w Rawiczu oraz Michała Kalki, Specjalisty ds. кадр, szkolenia i organizacji w Urzędzie Skarbowym w Rawiczu, pt. „Etyka i przeciwdziałanie korupcji. Wdrożenie usprawnienia w Urzędzie Skarbowym w Rawiczu”. Artykuł został opublikowany w numerze 2(17) – 2012 (s. 39) Przeglądu Służby Cywilnej:

http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/psc_nr_2_17_m_k_2012_0.pdf

EWALUACJA

W czerwcu 2012 r. przeprowadzono ewaluację projektu, w trakcie której koordynatorzy poszczególnych wdrożeń, przedstawiciele kadry zarządzającej jak również koordynatorzy projektu ze strony KPRM mieli okazję dokonać oceny formuły realizacji projektu oraz całego procesu wdrażania. Poniżej przedstawiamy najważniejsze wnioski z badania ewaluacyjnego:

1. Zastosowana formuła realizacji projektu, oparta o otwarty nabór, „quasi konkurs”, została bardzo pozytywnie oceniona przez urzędy wdrażające usprawnienia ze względu na możliwość zaproponowania własnych pomysłów w postaci rozwiązań (usprawnień) „szytych na miarę”, dostosowanych do realnie istniejących potrzeb urzędu.
2. Wypracowane w toku realizacji projektu usprawnienia bardzo często mają charakter uniwersalny i mogą być powielane w innych urzędach administracji rządowej tego samego typu, co urząd, w którym wypracowano usprawnienie (np. model kompetencyjny wypracowany w urzędzie wojewódzkim X może być z powodzeniem wdrożony także w innych urzędach wojewódzkich).
3. Zastosowanie odmiennego podejścia tj. „odgórne” wdrażanie gotowych rozwiązań/usprawnień na szerszą skalę, zwiększyć może efektywność podejmowanych przez KPRM działań na rzecz usprawnienia administracji rządowej (efekt skali).
4. Ponad połowa urzędów objętych projektem stwierdziła, że czas przeznaczony na realizację usprawnienia w urzędzie był zbyt krótki. Także koordynatorzy projektu w KPRM zdiagnozowali problem zbyt krótkiego czasu w stosunku do obszernej dokumentacji przetargowej, którą muszą opracować.
5. Opór pracowników urzędów odnośnie wdrażanych usprawnień wynikał najczęściej z niechęci do samej zmiany i braku przekonania, że wprowadzone rozwiązanie rzeczywiście poprawi i usprawni funkcjonowanie urzędu.
6. Urzędy uczestniczące w projekcie, które wdrażały usprawnienia we współpracy

z innymi urzędami, podkreślały pozytywne aspekty nawiązywania wzajemnych relacji, które sprzyjają wymianie doświadczeń i wiedzy oraz dyskusji nad istniejącymi czy planowanymi rozwiązaniami.

UPOWSZECHNIENIE DOBRYCH PRAKTYK

W celu zaprezentowania wszystkich usprawnień implementowanych w ramach projektu *Modernizacja...* wydany został *Zbiór dobrych praktyk zarządzania w administracji rządowej*. Znajdują się w nim opisy różnorodnych wdrożeń wraz z informacjami o ich przebiegu. Zapraszamy do zapoznania się z nim na stronie: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/zbior_dobrych_praktyk.pdf.



Poradnik podsumowujący projekt

Zarządzanie procesowe jako instrument wspierający standardy kontroli zarządczej

Firma PBSG miała przyjemność realizować komponent projektu *Modernizacja systemów zarządzania...*, dotyczący m.in. wdrożenia systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001 i systemu przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym w Głównym Urzędzie Miar. Bardzo istotnym elementem tego wdrożenia była kontrola zarządcza.

Prace projektowe potwierdziły, że zarządzanie procesami doskonale wspiera osiąganie celów, jakie stawia kontrola zarządcza, m.in. zgodności działalności z przepisami prawa oraz z procedurami wewnętrznymi, a także skuteczności i efektywności działania oraz przepływu informacji.

Dlaczego warto korzystać z zarządzania procesowego? Rozpoczynając od działań związanych z identyfikacją mapy procesów, przez ich dekompozycję, po szczegółowy opis ich przebiegu, zaspokajamy potrzeby związane z obszarem kontroli wewnętrznej w zakresie środowiska wewnętrznego urzędu. Dzięki opisowi procesów, w sposób łatwy i przejrzysty odzwierciedlamy stosowane procedury, instrukcje, wzory dokumentów, a co istotne przebieg kanałów komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Dodatkowo np. wdrożenie normy ISO 9001, w której podejście procesowe jest podstawą, pozwala na wykorzystanie mechanizmów ciągłego doskonalenia (przeгляд organizacji, przeгляд celów, audyt wewnętrzny). Wdrożenie standardu narzuca również konieczność utrzymania aktualnej informacji o procesach, a tym samym wiedzy o środowisku wewnętrznym.

Procesy stanowią „operacyjne” wsparcie dla celów jakie urząd sobie wyznacza. Tym samym cele można bezpośrednio przełożyć na cele realizowanych procesów. Określając odpowiednio sposób monitorowania procesów oraz wskaźniki, otrzymujemy wsparcie dla weryfikacji skuteczności i efektywności działania urzędu.

W zależności od przyjętej metodyki zarządzania ryzykiem, opis procesów może posłużyć do identyfikacji ryzyk związanych z realizacją poszczególnych czynności. Tym samym mapa procesów staje się również mapą ryzyk w urzędzie.

Kilka powyższych przykładów wskazuje, że zarządzanie procesami przez wsparcie dla planowania, organizacji zasobów i realizacji działań urzędu jest instrumentem wspierającym proces kontroli zarządczej, którego wdrożenie sprzyja poprawie zarządzania w urzędach.

Maciej Skala
Wiceprezes PBSG



Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej

Projekt realizowany w latach 2009–2011

Realizacji projektu podjęliśmy się, aby usprawnić zarządzanie kadrami w administracji publicznej i wpłynąć na jakość świadczonych przez nią usług. Nasze działania skierowaliśmy do ponad 2300 urzędów w całej Polsce, a w projekcie wzięło udział ponad 6000 pracowników urzędów.

W ramach projektu przeprowadzono szereg prac, poczynając od **diagnozy służby cywilnej** pod kątem struktury korpusu służby cywilnej, zarządzania, systemu naborów, wynagradzania, szkoleń i in. Diagnoza wykazała, że polska administracja powinna zwiększać efektywność działania w duchu zasad nowego zarządzania publicznego oraz wprowadzać uczestnictwo obywateli we współtworzeniu usług publicznych. Polska służba cywilna charakteryzuje się przede wszystkim:

- przewagą kobiet w liczbie zatrudnionych ogółem (69,9 proc.),
- liczną grupą osób w wieku 50+ (28 proc),
- wysokim odsetkiem pracowników z wyższym wykształceniem (blisko 50 proc. w porównaniu do 25,6 proc. w gospodarce narodowej ogółem).

W diagnozie przytoczono także wyniki badań i analizy wynagrodzeń w służbie cywilnej w porównaniu do wynagrodzeń w pozostałych urzędach administracji publicznej oraz sektorach gospodarki. Zgodnie z nimi, wynagrodzenia w służbie cywilnej są najbardziej konkurencyjne na najniższych stanowiskach, najmniej natomiast na stanowiskach wysoko wykwalifikowanych specjalistów i menedżerów wysokiego szczebla.

Diagnoza została wykorzystana do opracowania **projektu strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej**, która wpisuje się w cele projektu strategii *Sprawne Państwo* i ma przyczynić się głównie do zwiększenia skuteczności i efektywności działań członków korpusu służby cywilnej, wzmocnienia zarządzania w służbie cywilnej oraz zwiększenia

profesjonalizmu członków korpusu służby cywilnej.

Działaniom diagnozującym stan zarządzania w administracji towarzyszyły **badania na temat wizerunku administracji** wśród obywateli.

W ramach badań przeprowadzono m.in. sondaż na ok. 1000-osobowej losowo wybranej próbie obywateli oraz przeanalizowano charakter i język przekazów medialnych dotyczących administracji.

Głównymi wnioskami płynącymi z badań jest fakt nieznamomości wśród społeczeństwa pojęcia „służba cywilna”, problemy z rozróżnieniem między administracją rządową a samorządową i oddzieleniem administracji od polityki, a także nakładający się na to negatywny, stereotypowy wizerunek urzędnika. Wizerunek ten jest podtrzymywany także w mediach, które tematyką służby cywilnej i administracji interesują się głównie w odniesieniu do negatywnych zdarzeń.

Jak zmienić tę sytuację?

Z pewnością nie uda się tego zrobić w krótkim czasie, nie znaczy to jednak, że jest to niemożliwe do osiągnięcia. Przede wszystkim należy zacząć od oswojenia i zapoznania obywateli z pojęciem służba cywilna. Ważny jest także monitoring i współpraca z mediami. Z jednej strony pozwala to na szybką reakcję w przypadku przekazywania informacji, z którymi się nie zgadzamy, lub które nie są zgodne z prawdą. Z drugiej, umożliwia nawiązanie bliższej współpracy i mobilizowanie mediów do pokazywania także pozytywnych wydarzeń z życia administracji.

Oczywiście wszystkim tym działaniom powinno towarzyszyć stałe dążenie do usprawniania administracji, przede wszystkim dla zwiększenia satysfakcji klientów, podniesienia

kompetencji urzędników i ich profesjonalizmu w zakresie obsługi klienta.

Opracowane na podstawie badań raporty (wszystkie dostępne na naszej stronie internetowej <https://dsc.kprm.gov.pl/strategia-zzl>) są także źródłem wiedzy o postawach obywateli w odniesieniu do państwa czy urzędów i urzędników. Interesująca jest także możliwość porównania opinii wygłaszanych przez obywateli z opiniami ekspertów i samych urzędników.

W ramach projektu opracowaliśmy także „Katalog zasad służby cywilnej” oraz „Założenia do wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej”. Na podstawie tych dokumentów wydane zostało *zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej*.

Autopercepcja urzędników

Praca w charakterze urzędnika, w opinii członków korpusu służby cywilnej, rzadko jest wyrazem patriotyzmu. Nieco częściej towarzyszy jej poczucie misji wykonywanej dla społeczeństwa oraz świadomość użyteczności społecznej. Rozmówcy pozytywnie postrzegają instytucje, dla których pracują. Wykazują też poczucie silnej przynależności do grupy zawodowej. Zdaniem urzędników ich praca jest jednak społecznie niedoceniana, za co odpowiedzialne są media, poprzez które obywatele pozyskują większość informacji.

Służba cywilna w oczach ekspertów

Jako grupa zawodowa, członkowie korpusu służby cywilnej uważani są przez ekspertów za dobrze wykształconych i kompetentnych. Urzędnicy to osoby, które chętnie podnoszą swoje kwalifikacje zawodowe. Zdaniem ekspertów na taki stan rzeczy wpływ mają m.in. specjalistyczne kierunki studiów szkolące kadrę urzędniczą. Niewątpliwym problemem korpusu pozostaje, zdaniem ekspertów, fakt, że mało absolwentów wybiera urząd jako docelowe miejsce pracy. Praca w administracji rządowej jest często traktowana jako dobre miejsce do rozpoczęcia kariery zawodowej i zdobycia doświadczenia.

Fragment „Raportu z badania jakościowego – urzędnicy i eksperci”. Wszystkie raporty dostępne są na stronie Departamentu Służby Cywilnej: <https://dsc.kprm.gov.pl/strategia-zzl>.

Urzędnik idealny

W trakcie dyskusji (z respondentami) wyłonił się obraz idealnego urzędnika. Jego kluczowe cechy to:

- profesjonalizm (rozumiany szeroko, nie tylko jako wiedza i kompetencje, ale także kultura osobista, podejście do klienta-obywatela);
- apolityczność,
- rzetelność, uczciwość i bezstronność;
- bezinteresowność (brak korupcji);
- służenie obywatelom (także życzliwość, pomoc);
- bez kumoterstwa, nepotyzmu.

Istotnym czynnikiem był również dla badanych wspólny dla różnych urzędów (oraz wysoki) standard obsługi, a także możliwie jednolita interpretacja przepisów przez różnych urzędników.

Fragment „Raportu z badania jakościowego – obywatele”. Wszystkie raporty dostępne są na stronie Departamentu Służby Cywilnej: <https://dsc.kprm.gov.pl/strategia-zzl>.

Następnie, dla wzmocnienia świadomości oraz podniesienia poziomu wiedzy na temat **prawnych i etycznych obowiązków członków korpusu służby cywilnej**, przeprowadziliśmy **szkolenia** z tego zakresu dla około 2400 osób. Łącznie w ramach projektu przeszkoliliśmy ponad **10 000 uczestników**, głównie z zasad praktycznego stosowania przepisów ustawy o służbie cywilnej oraz z zakresu etyki w służbie cywilnej.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji wsparliśmy także poprzez stworzenie **oprogramowania** ułatwiającego dokonywanie ocen pracowniczych w służbie cywilnej oraz odpowiednie zarządzanie pozyskanymi informacjami. Na oprogramowanie składają się dwa narzędzia: arkusze kalkulacyjne służące do sporządzania ocen okresowych i pierwszej oceny w służbie cywilnej oraz, przygotowana w programie Microsoft Access, baza ocen w służbie cywilnej (BOSC). Arkusze ocen mogą być wykorzystywane jako samodzielne narzędzie informatyczne wspomagające dokonywanie ocen okresowych i pierwszej oceny w służbie cywilnej, ale mogą też być stosowane w połączeniu z BOSC, która służy do gromadzenia, przechowywania i zarządzania informacjami o ocenach okresowych oraz pierwszej ocenie członków przez komórki kadrowe lub komórki odpowiedzialne w urzędzie za obsługę takich informacji. Zintegrowanie obu narzędzi pozwala na szybkie przeniesienie danych z arkuszy do bazy danych i natychmiastową dostępność tych informacji i ich analizę. BOSC zawiera także raporty umożliwiające analizę informacji o ocenach pracowniczych, które mogą być wykorzystywane w wielu obszarach zarządzania zasobami ludz-

kimi czy też planowania polityki personalnej urzędu.

Pomocne dla urzędów są także **poradniki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi**, opracowane w ramach projektu:

- Poradnik dotyczący przeprowadzania naboru do służby cywilnej;
- Pierwsza ocena w służbie cywilnej;
- Oceny okresowe w służbie cywilnej;
- Indywidualny program rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej;
- Sposób prowadzenia postępowania wyjaśniającego i dyscyplinarnego w służbie cywilnej.

Poradniki zawierają przede wszystkim interpretację przepisów ustawy o służbie cywilnej oraz przepisów wykonawczych do niej, a także szereg konkretnych przykładów, porad, wskazówek i dobrych praktyk zebranych w ramach ponad dwuletnich doświadczeń w stosowaniu ustawy. Poradniki przeznaczone są przede wszystkim dla pracowników komórek kadrowych urzędów, aby ułatwić im wykonywanie obowiązków związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz dla członków komisji dyscyplinarnych i rzeczników dyscyplinarnych w celu zapewnienia właściwego przebiegu postępowań wyjaśniających i dyscyplinarnych w służbie cywilnej. Wierzymy jednak, że zarówno członkowie korpusu służby cywilnej, jak i inne osoby zainteresowane tą tematyką znajdą w poradnikach interesujące informacje, w związku z tym serdecznie zachęcamy do ich lektury.

Wszystkie poradniki dostępne są na stronie Departamentu Służby Cywilnej: <https://dsc.kprm.gov.pl/strategia-zzl>.



Proces tworzenia indywidualnego programu rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej

„Tworzenie indywidualnego programu rozwoju zawodowego to wieloetapowy proces, który pozwala na dokładne zaplanowanie w czasie poszczególnych działań. Umożliwia to refleksję i rzetelne przygotowanie się – zarówno bezpośredniego przełożonego, jak i pracownika – do przeprowadzenia tego procesu. Ustalanie IPRZ to proces praco- i czasochłonny, gdyż jest to inwestycja, która powinna zapewnić oczekiwany i spójny rozwój pracownika, zgodny z potrzebami urzędu. Procedurę lub zasady tworzenia IPRZ powinien określić każdy urząd i poinformować o tym pracowników. W przypadku stworzenia takich zasad rekomenduje się bezpośrednio powiązanie ich z procesem oceny okresowej, co powinno ułatwić przeprowadzenie całego procesu, a także być mniej praco- i czasochłonne dla pracowników. Wewnętrzne ustalenia w tym zakresie powinny również jasno wskazywać oraz szczegółowo opisywać kolejne działania do wykonania, w tym terminy ich realizacji. Stopień szczegółowości i sformalizowania zasad lub procedur każdy z urzędów powinien dostosować do własnej specyfiki i organizacji pracy. Mogą być one przygotowane w formie np.:

- wewnętrznych przepisów (np. zarządzenie, regulamin);
- dobrych praktyk, zaleceń, rekomendacji, wytycznych etc.”

*Fragment poradnika „Indywidualny program rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej”.
Wszystkie poradniki w wersji elektronicznej dostępne są na stronie Departamentu Służby Cywilnej:
<https://dsc.kprm.gov.pl/strategia-zzl>.*



Wdrożenie strategii szkoleniowej

Projekt realizowany w latach 2009–2012

*Pomysł na projekt narodził się, gdy prowadzone w ramach poprzednich projektów analizy wykazały, że problemem administracji jest mała liczba szkoleń dla pracowników urzędów oraz brak spójnej polityki szkoleniowej. Za cel postawiliśmy sobie zatem przeszkolenie i podniesienie posiadanych kwalifikacji przez niemal 10 proc. pracowników urzędów wchodzących w skład korpusu służby cywilnej a także ok. 1000 funkcjonariuszy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz stworzenie, wraz z urzędami, spójnej **Polityki szkoleniowej** oraz **Wytycznych** dotyczących jej wdrażania.*

Jeszcze do niedawna w obszarze służby cywilnej brakowało uniwersalnych dokumentów traktujących o zarządzaniu szkoleniami w urzędach. Na zlecenie Szefa Służby Cywilnej powstały opracowania, zawierające praktyczne wskazówki wiążące się z tą tematyką, wraz z narzędziami, dzięki którym system wspierający podnoszenie kompetencji kadr, zatrudnionych w administracji rządowej, stanie się bardziej przejrzysty. Mamy nadzieję, że w ten sposób przyczynimy się do standaryzacji rozwiązań dotyczących szkoleń stosowanych w korpusie służby cywilnej, co przełoży się na podniesienie kompetencji pracowników administracji rządowej.

Naszą intencją jest rozpowszechnienie idei racjonalnego inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego w służbie cywilnej z jednoczesnym naciskiem na zapewnienie odpowiedniego zwrotu z tych inwestycji.

W administracji dość powszechne jest podejście, że zasoby ludzkie są główną przyczyną powstawania kosztów, a nie siłą instytucji – i co za tym idzie – szkolenia często są postrzegane wyłącznie jako niepotrzebny wydatek,

a nie jako inwestycja. Jest to podejście groźne, szczególnie w administracji rządowej, ponieważ pozostawienie członków służby cywilnej bez właściwego wsparcia merytorycznego, w warunkach szybko zmieniającej się rzeczywistości prawno-społecznej, prowadzi do obniżania ich kompetencji. Aby zmienić postrzeganie roli, jaką odgrywają szkolenia pracowników, opracowaliśmy dokumenty, które uspojąniają tematykę zarządzania szkoleniami w urzędach.

W wyniku intensywnej pięciomiesięcznej pracy (styczeń – maj 2012 r.) zarówno ekspertów zewnętrznych, jak i przedstawicieli urzędów administracji rządowej, powstały dwa uzupełniające się dokumenty: **Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej** oraz **Wytyczne dotyczące wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej**. Pierwszy ma charakter teoretyczny, drugi – praktyczny. Prócz tego, że opisują one obecne uwarunkowania funkcjonowania służby cywilnej na wielu płaszczyznach, stanowią również – a może przede wszystkim – zbiór praktycznych instrukcji, które ukazują krok po kroku, jak zbudować w urzędzie wewnętrznym, efektywny system dotyczący rozwoju pracowników. Co istotne, opracowania przeznaczone są dla wszystkich szczebli administracji rządowej – od administracji działającej na poziomie powiatu do ministerstw, nie ma znaczenia również wielkość urzędu bądź jego funkcje. Twórcom przyświecała idea elastyczności i uniwersalności tworzonych dokumentów co wychodziło również naprzeciw postulatom zgłoszonym przez dyrektorów generalnych urzędów. Warto także podkreślić aktywny udział przedstawicieli urzędów w tworzeniu dokumentów: brali oni udział w specjalnych warsztatach, na których starano się wypracować najefektywniejsze rozwiązania dot. szkoleń w służbie cywilnej oraz podzielili się z nami swoją wiedzą poprzez wypełnienie specjalnie przygotowanej w tym celu ankiety internetowej.

Jakie korzyści przyniesie skorzystanie z wypracowanych dokumentów?

Przede wszystkim, stworzenie przez dany urząd – na ich podstawie – własnej polityki szkoleniowej ułatwi budowanie ścieżek rozwoju zawodowego pracowników oraz planowanie kariery wewnątrz administracji, a przewidywane w jej ramach działania szkoleniowe przyczynią się do efektywnego wypełniania luk kompetencyjnych członków korpusu służby cywilnej – co ma ogromne znaczenie dla poziomu jakości świadczonych przez urzędy usług.

Warto też zauważyć, że ujednolicenie zasad budowania polityk szkoleniowych w urzędach oraz wykorzystywanych w nich narzędzi ułatwi kontakty między ich pracownikami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (np. w kontekście wymiany dobrych praktyk). Ponadto, stosowanie wspólnych rozwiązań dotyczących rozwoju pracowników doprowadzić powinno do zmniejszenia różnic w poziomie podstawowej wiedzy oraz umiejętności, koniecznych do rzetelnego wykonywania obowiązków służbowych przez członków służby cywilnej, jak również do redukcji utrudnień w efektywnej współpracy między urzędami.

Dodatkowo, praca komórek odpowiedzialnych za rozwój zasobów ludzkich w obszarze szkoleń bez wątpienia ulegnie uproszczeniu. Dzięki wdrożonym rozwiązaniom łatwiej będzie identyfikować potrzeby szkoleniowe pracowników instytucji, jak też racjonalnie planować i organizować szkolenia. Generalnie, urzędy będą miały większy niż dotychczas wpływ na usystematyzowanie rozwoju swoich kadr. Poza oczywistymi korzyściami płynącymi z uporządkowania systemu zarządzania szkoleniami, uwidocznione zostanie również, jak wydawane są pieniądze na szkolenia i jakie są realne efekty inwestycji w pracowników. Przyczyni się to do zwiększenia wiedzy dotyczącej tego, czy szkolenia, na które uczęszczają pracownicy, są skuteczne, czy też nie przekładają się na wydajniejsze funkcjonowanie urzędu. A może są właściwe jedynie dla niektórych osób, a dla innych należałoby określić zupełnie inne ścieżki rozwoju? Posiadając informacje o rzeczywistych kosztach poniesionych na danego pracownika w ujęciu np. rocznym, kolejny planowany budżet szkoleniowy zostanie przygotowany jeszcze sprawniej. Sam pracownik, posiadając wiedzę o poziomie inwestycji

w swoją osobę, czuć się będzie bardziej zmotywowany do profesjonalnego wykonywania obowiązków, by udowodnić, że szkolenia dają wymierne efekty, a tym samym, że warto w dalszym ciągu przeznaczać środki na jego rozwój.

Integralnymi – i najbardziej praktycznymi – elementami ww. opracowań jest 13 narzędzi. Spełniają one różne funkcje: głównie porządkują oraz ułatwiają nadzór nad informacjami dotyczącymi rozwoju pracowników w kontekście inwestowanych w nich środków. Pomagają także ustalić potrzeby szkoleniowe, zaplanować szkolenia w ujęciu rocznym (w tym ich budżet), skutecznie zrealizować szkolenia (z pozycji zamawiającego usługę szkoleniową) czy też ocenić jakość i efektywność przeprowadzonych już szkoleń.

Zarówno *Polityka szkoleniowa* jak i *Wytyczne* zostały wydrukowane i rozesłane do ponad 2300 urzędów, natomiast wspomniane wyżej elektroniczne narzędzia są dostępne na naszej stronie internetowej www.dsc.kprm.gov.pl.

Wierzymy, że przygotowane dokumenty wskażą urzędowi, jak przy racjonalnych nakładach inwestować skutecznie w zasoby ludzkie, a ich właściwe wykorzystanie przełoży się na jeszcze lepsze gospodarowanie środkami publicznymi, co przyczyni się do zwiększenia zaufania społecznego wobec pracowników urzędów.

Oprócz powyższych działań, w ramach projektu przeprowadziliśmy szereg szkoleń skierowanych do szerokiej grupy odbiorców. Każdą z tych grup staraliśmy się traktować wyjątkowo i spełnić jej oczekiwania.

Dla pracowników **izb i urzędów skarbowych, urzędów kontroli skarbowej i Ministerstwa Finansów** zorganizowaliśmy szkolenia miękkie, np. ze standardów obsługi klienta oraz specjalistyczne z zasad prowadzenia rachunkowości, postępowań zabezpieczających czy transakcji wewnątrz-wspólnotowych. Szkolenia te cieszyły się ogromną popularnością i uzyskiwały bardzo wysokie oceny w ankietach wypełnianych przez uczestników, np. 96,5 proc. badanych wyraziło zadowolenie z uczestnictwa w szkoleniach, a 95 proc. uczestników stwierdziło, że zdobytą podczas szkoleń wiedzę i umiejętności wykorzystują w swojej praktyce zawodowej.

Pracowników **Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i 16 Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska** przeszkoliliśmy ze względu na krótki okres funkcjonowania tych instytucji oraz szeroki zakres wykonywanych zadań związanych ze stosowaniem procedur środowiskowych zgodnie z prawodawstwem unijnym. Dzięki bezpośredniej współpracy między nami a GDOŚ, w trakcie szkoleń menadżerskich, specjalistycznych, informatycznych i językowych pracownicy urzędów uzyskali szeroką wiedzę dostosowaną do ich potrzeb. Jak wynika z przeprowadzonej ewaluacji, uczestnicy wysoko ocenili jakość merytoryczną szkoleń, ponad 90 proc. badanych wyraziło zadowolenie z uczestnictwa w szkoleniach, a ponad 80 proc. badanych stwierdziła, że nabyła nowe umiejętności i wiedzę, które wykorzystuje w codziennej pracy.

W naszym kręgu zainteresowań znalazły się także urzędy związane z tzw. e-PUAPem, czyli elektroniczną Platformą Usług Administracji Publicznej, a zwłaszcza **ZUS i urzędy skarbowe**. Mamy nadzieję, że nasze działania przyczyniły się do świadczenia przez administrację jak największej liczby usług drogą elektroniczną gdyż były pozytywnie odebrane przez uczestników, którzy wysoko ocenili jakość merytoryczną szkoleń, 93,9 proc. badanych wyraziło zadowolenie z uczestnictwa w szkoleniach.



Odrębną grupą osób, dla których zorganizowaliśmy kompleksowe szkolenia byli pracownicy administracji mający **powyżej 45 lat**. To, według nas, często najbardziej niedoceniani pracownicy – posiadający ogromne doświadczenie, ale już nie tak mobilni i z większą trudnością korzystający z nowoczesnych technologii w porównaniu do młodszych pracowników. Dlatego postanowiliśmy zmaksymalizować skuteczność naszych działań poprzez zobowiązanie uczestników do wzięcia udziału w całym cyklu szkoleń, na który składały się – szkolenia miękkie, językowe, specjalistyczne i menadżerskie. Mimo wysokich wymagań, szkolenia cieszyły się dużym zainteresowaniem i przyniosły wymierne efekty. Z przeprowadzonej ewaluacji szkoleń wynika, że 82 proc. badanych wyraziło zadowolenie z uczestnictwa w szkoleniach, uczestnicy wysoko ocenili jakość merytoryczną szkoleń – 96,4 proc. badanych stwierdziła, że nabyła nowe umiejętności oraz wiedzę, 82 proc. przyznała, że pozyskana wiedza i umiejętności są przydatne w wykonywanej przez nich pracy, aż 95,9 proc. respondentów deklarowała, iż najczęściej wykorzystują umiejętności komunikacyjne, umiejętności pracy zespołowej oraz umiejętności radzenia sobie ze stresem, natomiast 52 proc. badanych wskazało na wzrost ich efektywności poprzez wprowadzenie usprawnień na swoim stanowisku pracy.

Grupą, którą możemy wyróżnić w ramach projektu są **członkowie korpusu służby cywilnej**, dla których zorganizowaliśmy szkolenia miękkie (z asertywnej i efektywnej komunikacji oraz radzenia sobie ze stresem i efektywnego zarządzania czasem), specjalistyczne (z prawa zamówień publicznych, postępowania administracyjnego i podstaw legislacji), informatyczne i językowe. Te szkolenia również zostały bardzo wysoko ocenione przez uczestników: ponad 90 proc. uczestników szkoleń deklaruje, iż była zadowolona z uczestnictwa w szkoleniu, 80 proc. z nich, umiejętności nabyte podczas szkoleń i kursów uważa za przydatne w pełnionej przez siebie pracy, a ponad 90 proc. uczestników szkoleń wykorzystuje nabytą wiedzę i umiejętności w pracy zawodowej.



Jak budować autorytet przywódcy?

- Rozwijaj pewność siebie i konsekwencję poprzez osiąganie małych celów, a następnie długofalowych.
- Rozwijaj „troskę o ludzi”. Naucz się np. okazywać uczucia i zapamiętaj nie tylko imiona ludzi, z którymi pracujesz, ale i ich zainteresowania, najważniejsze dla nich motywatory, ich osiągnięcia.
- Pogłębiaj wiedzę z zakresu swojej specjalności.
- Rozwijaj umiejętności komunikacyjne – w mowie, piśmie, za pomocą aktywnego słuchania i argumentowania, aby być przekonującym.
- Wykorzystuj różnorodne sposoby oddziaływania na ludzi: perswazję, język korzyści, budowanie dobrej atmosfery, humor.
- Dawaj dobry przykład. Stawaj się wzorem do naśladowania.
- „Wychowuj” następców, przekazując im uprawnienia i odpowiedzialność za różne zadania.
- Bądź doradcą (ale nie „poucającym”). Umożliwaj wymianę informacji, doradzaj, wspieraj i zachęcaj innych.

Fragment materiałów szkoleniowych z zakresu efektywnego przywództwa, realizowanych w 2011 r. dla pracowników administracji rządowej mających co najmniej 45 lat. Materiały są dostępne na stronie Serwisu Służby Cywilnej:

<https://dsc.kprm.gov.pl/wdrozenie-strategii-szkoleniowej>

Co szkolenia dały urzędnikom? – przykłady wykorzystania zdobytej na szkoleniach wiedzy i umiejętności.

„Uczestniczyłem w kursie z języka angielskiego w ubiegłym roku. Ocena szkolenia zorganizowanego przez KPRM – celujący. Czy szkolenia pomogły w wykonywaniu obowiązków służbowych: oczywiście, że tak. Przykład: w Pomorskim Urzędzie Wojewódzkim pracuję jako kontroler, lecz mój Oddział zajmuje się także np. skargami i wnioskami oraz tłumaczeniami przysięgłymi – zdarzały się sytuacje udzielania instruktażu obcokrajowcom czy osobom z zagranicy szukającym w Gdańsku tłumacza. (...)”

„(...) w ramach projektu „Wdrożenie strategii szkoleniowej” uczestniczyłam w szkoleniu *Postępowanie administracyjne* oraz w kursie językowym z języka angielskiego z zakresu słownictwa prawn-administracyjnego, charakterystycznego dla administracji publicznej i Unii Europejskiej. Oba szkolenia uważam za bardzo potrzebne i przydatne na moim stanowisku pracy. Postępowanie administracyjne miało aspekt praktyczny i utrwaliło moją znajomość ustawy KPA pomimo tego, że nie wydaję decyzji administracyjnych. Kurs angielskiego zaś utrwalił i znacznie rozszerzył moje słownictwo z zakresu prawn-administracyjnego, co pozwoliło mi na udział w konferencji na temat mniejszości narodowych organizowanej w ubiegłym roku przez Lubelski Urząd Wojewódzki w charakterze tłumacza dla gości zaproszonych przez Wojewodę.”

„Uczestniczyłam w szkoleniu językowym z języka angielskiego na poziomie średnio zaawansowanym. Profesjonalizm lektora (...) oraz wspaniała atmosfera zajęć pozwoliła na powtórzenie posiadanej wiedzy i podjęcie prób używania języka. Zaowocowało to kontynuacją dalszej nauki w prywatnej szkole (...) oraz na kursie w kierunku zdania egzaminu B2. Na co dzień w pracy zaczęłam korzystać z anglojęzycznych stron internetowych w dziedzinie prowadzenia ocen na obszary Natura 2000. Podobnie po uczestniczeniu w szkoleniu Arc-GIS zdobyłam umiejętności codziennego korzystania w pracy zawodowej z informacji przyrodniczych zawartych na cyfrowych mapach zawierających warstwy

tematyczne. Szkolenia były bardzo potrzebne, a w przypadku ich kontynuacji z wielkim zainteresowaniem skorzystam z nich ponownie (...). – *Starszy Specjalista RDOŚ w Gorzowie Wlkp.*

„Wytypowani pracownicy w roku 2011 brali udział w kursie języka angielskiego z zakresu wiadomości podstawowych oraz specjalistyczno-branżowych z zakresu ochrony przyrody. Wiedza pozyskana w trakcie szkolenia wykorzystywana jest w związku z realizacją projektów międzynarodowych oraz w komunikacji z krajami sąsiednimi, przy prowadzeniu postępowań transgranicznych.” – *Pracownik RDOŚ w Katowicach.*

„(...) szkolenie związane z tematyką motywowania, oceniania oraz skutecznej komunikacji z pracownikami pozwoliło mi na wdrożenie nowych narzędzi w zakresie efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w zespole, z którym pracuję. Poznane techniki komunikacji interpersonalnej umożliwiły mi stworzenie skutecznej, a zarazem przyjaznej atmosfery pracy.” – *Naczelnik Wydziału Zapobiegania i Naprawy Szkód w Środowisku oraz Informacji o Środowisku i Zarządzania Środowiskiem – RDOŚ w Olsztynie.*

„Szkolenie *Ochrona przed hałasem w ocenach oddziaływania na środowisko* przedsięwzięć wniosło bardzo dużo jeśli chodzi o zagadnienia związane z ochroną środowiska przed hałasem z punktu wiedzy praktycznej, która również wykraczała poza zakres związany z dokumentacją analizowaną w RDOŚ. Warsztaty, tj. obliczanie poziomów ciśnienia akustycznego, wpływu tła, sumowanie, odejmowanie poziomów dźwięku oraz obliczanie poziomów równoważnych i ekspozycyjnych hałasu, były oparte na konkretnych, z życia wziętych przykładach, co pozwoliło dokładnie zobrazować daną sytuację i lepiej ją zrozumieć. Prezentowane arkusze obliczeniowe w czasie warsztatów są nadal używane jako wsparcie, wstępne rozeznanie i pomoc dydaktyczna wspomagająca RDOŚ przy analizowaniu dokumentacji związanej z oddziaływaniem przedsięwzięć na klimat akustyczny. (...)” *Pracownik Wydziału Ocen Oddziaływania na Środowisko, RDOŚ w Rzeszowie.*

Jak budować klimat sprzyjający komunikacji wewnętrznej w organizacji?

„Budowanie dobrych stosunków międzyludzkich i dbanie o przyjazny klimat wewnątrz organizacji sprzyja rozwojowi firmy. Istnienie harmonijnego, bezpiecznego psychicznie środowiska pracy w wyraźny sposób poprawia samopoczucie pracowników i motywuje ich do lepszego wykonywania powierzonych im zadań. W takim miejscu nie pracuje się tylko dla pieniędzy. Pracodawcy, którzy to rozumieją, wiedzą też, że zadowolony pracownik, który z radością i bez stresu przychodzi rano do biura, to największy kapitał dla firmy. Dlatego właśnie dbanie o jego dobry nastrój i samopoczucie powinno znajdować się na liście priorytetów tak samo ważnych dla pracodawcy, jak zdobycie nowego kontraktu czy pomyślny rozwój wdrażanego właśnie projektu. Zadowoleni pracownicy lepiej wykonują swoje obowiązki, mniej chorują, bardziej identyfikują się z firmą i jej celami, a praca nie jest dla nich jedynie narzędziem do osiągnięcia innych celów, ale staje się wartością samą w sobie. Przyjazne, ciepłe stosunki międzyludzkie w firmie to dobro ogólne, o które muszą dbać obie strony jednocześnie: zarówno pracownicy, jak i pracodawcy, jednak to ci ostatni mają więcej możliwości, by sprawie nadać odpowiednią rangę.

Do najczęściej wykorzystywanych narzędzi komunikacji wewnętrznej należą:

- bezpośrednie rozmowy informacyjne – tworzy je cały system spotkań pracowniczych, który nosi często miano briefingu (odprawa, pouczenie). Mogą to być zarówno rozmowy w małych, jak i dużych grupach, w ramach jednego działu bądź kilku. Mogą one przybrać postać uporządkowanych narad bądź dyskusji panelowych, a nawet burzy mózgów;
- godziny konsultacji z pracodawcą – jest to specyficzna odmiana spotkań bezpośrednich; można wyznaczyć dni i godziny, w których pracodawca będzie tylko do dyspozycji pracowników, którzy w tym czasie mogą przyjść i zgłosić wszelkie swoje spostrzeżenia i uwagi;
- tablice informacyjne;
- gazety pracownicze – podstawowym zadaniem gazet pracowniczych (zwanych także gazetkami wewnętrznymi lub zakładowymi) jest prezentacja firmy, jej celów strategicznych i planów na przyszłość. Gazety pracownicze obok informowania pełnią ważną funkcję integracyjną;
- skrzynki na pomysły – ich wykorzystanie może pomóc w sytuacji, gdy pracownicy z różnych względów boją się osobiście zgłosić zastrzeżeń;
- mąż zaufania – w firmie można stworzyć specjalne stanowisko dla osoby cieszącej się powszechnym szacunkiem, gotowej do pośredniczenia w trudnych sprawach, nie zawsze możliwych do załatwienia drogą formalną;
- telefon informacyjny;
- Intranet – polega na przekazywaniu informacji za pomocą wewnętrznej sieci komputerowej (wewnętrzna poczta elektroniczna);
- formy drukowane, np. broszury o tematyce socjalnej, plakaty, ulotki oraz listy.”

Przygotowano na podstawie materiałów szkoleniowych z zakresu nowoczesnych technik zarządzania zasobami ludzkimi. Szkolenia realizowane były w 2011 r. dla pracowników administracji skarbowej. Materiały są dostępne na stronie Serwisu Służby Cywilnej: <https://dsc.kprm.gov.pl/wdrozenie-strategii-szkoleniowej>.

Wdrożenie strategii szkoleniowej – dobre praktyki

Polityka szkoleniowa Urzędu Lotnictwa Cywilnego – uczmy się od najlepszych!

Urząd Lotnictwa Cywilnego (ULC) jest jednym z najbardziej nowoczesnych pod kątem zarządzania zasobami ludzkimi urzędów. Brał też aktywny udział w opracowywaniu dokumentu „Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej”, dlatego cieszymy się, że podzielił się z nami swoimi doświadczeniami związanymi z wdrażaniem polityki szkoleniowej w urzędzie.

Polityka szkoleniowa Urzędu Lotnictwa Cywilnego określa cele, zadania i zasady realizacji działań związanych z prowadzeniem działalności szkoleniowej w urzędzie. Kształtowana jest w powiązaniu ze strategią rozwoju urzędu jako organizacji, podporządkowana realizacji misji i podstawowych wartości ULC oraz celom jego działalności. Jest również elementem wypełniania zobowiązań polskich władz lotniczych wynikających z przepisów międzynarodowych organizacji lotnictwa cywilnego oraz regulacji europejskich dotyczących obowiązku posiadania przez administrację lotniczą właściwego poziomu zasobów ludzkich, legitymujących się ściśle określonymi kompetencjami i kwalifikacjami.

Polityka szkoleniowa obejmuje swym zasięgiem ogół pracowników urzędu, co oznacza, że wszyscy pracownicy urzędu mają jednakowy dostęp do szkoleń i możliwość podwyższania kwalifikacji zawodowych, a system kierowania pracownikami na szkolenia jest przejrzysty i znany pracownikom ULC.

Cele polityki szkoleniowej

Celem polityki szkoleniowej prowadzonej przez Urząd Lotnictwa Cywilnego jest zapewnienie skorelowanych z zadaniami efektywnych szkoleń, zapewniających osiągnięcie celów organizacji. Rozwój kompetencji kadry urzędu poprzez pogłębianie wiedzy, rozwijanie umiejętności oraz zmianę postaw pracowników pozwala na zwiększenie efektywności działania organizacji. Realizowana przez urząd polityka ma również za zadanie optymalne wykorzystanie środków publicznych przeznaczonych na cele szkoleniowe.

Celem wynikającym z misji Urzędu Lotnictwa Cywilnego jest zapewnienie maksymalnego poziomu bezpieczeństwa i ochrony lotnictwa. Priorytetem dla polityki szkoleniowej jest ustawiczne szkolenie i podnoszenie kwalifikacji zawodowych personelu inspekcji i nadzoru nad bezpieczeństwem lotniczym. Realizacja priorytetu w praktyce polega na zapewnieniu właściwej liczby odpowiednio wykwalifikowanych i upoważnionych inspektorów nadzoru lotniczego, uzyskanie zharmonizowania poziomu kompetencji i uprawnień inspektorów z międzynarodowymi standardami w tym zakresie, a także ustalanie standardów związanych z kształceniem ustawicznym inspektorów nadzoru.

Procesy polityki szkoleniowej

Polityka szkoleniowa obejmuje cztery procesy, które zostały ujęte w procedurach Systemu Zarządzania Jakością (ISO) oraz Systemie Elektronicznego Obiegu Dokumentów (SEOD):

- identyfikacja potrzeb szkoleniowych;
- planowanie szkoleń;
- realizacja szkoleń;
- ocena efektywności szkoleń.

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych

Diagnoza potrzeb szkoleniowych dokonywana jest w oparciu o potrzeby zgłaszane przez kierowników komórek organizacyjnych oraz osoby zajmujące samodzielne stanowiska. Potrzeby ustalane są na podstawie zmian w międzynarodowych i krajowych przepisach lotniczych, zapisów programów naprawczych po audytach międzynarodowych, analiz opisów stanowisk pracy oraz wniosków z oceny okresowej. Zgłoszenie potrzeb szkoleniowych może być także wynikiem realizacji tzw. projektów interdepartamentalnych.

Dobłą praktyką przyjętą w ULC jest opracowywanie tzw. Zasad szkolenia pracowników. Ze względu na specyfikę zadań realizowanych przez poszczególne departamenty urzędu, Zasady szkolenia opracowane są dla każdej komórki organizacyjnej odrębnie. Zawierają one minimalne wymogi kompetencyjne dla grup stanowisk – informacje niezbędne dla właściwego ustalania potrzeb szkoleniowych pracowników, w szczególności wykorzystywane w procesie tworzenia Roczego planu szkoleń, ustalania priorytetów szkoleniowych na dany rok budżetowy, jak również wskazania do budowania tzw. ścieżek rozwojowych.

Planowanie szkoleń

Roczny plan szkoleń w urzędzie budowany jest w oparciu o zidentyfikowane potrzeby szkoleniowe.

Tworzona jest również 10-proc. rezerwa będąca w dyspozycji Dyrektora Generalnego ULC na realizację szkoleń, które nie znalazły się w Rocznym planie.

Roczny plan szkoleń jest akceptowany przez Dyrektora Generalnego ULC i zatwierdzany przez Prezesa urzędu.

Szkolenia pracowników urzędu przewidziane dla służby cywilnej, w tym szkolenia specjalistyczne inspektorów nadzoru lotniczego, są w pełni finansowane przez urząd.

W urzędzie dofinansowuje się naukę języka angielskiego i/lub innych języków obcych,

w tym w szczególności języka francuskiego i innych oficjalnych języków UE. Wysokość kwoty dofinansowania jest uzależniona od wysokości funduszu szkoleniowego i ustalana przez DG urzędu na dany rok budżetowy.

Ze względu na szczególne znaczenie znajomości języka angielskiego, uznanego za międzynarodowy język lotniczy, w urzędzie organizowane są również kursy języka angielskiego dla pracowników ULC, które obejmują swoim programem naukę języka angielskiego branżowego wraz z frazeologią lotniczą. Szczególną korzyścią dla urzędu z tego rodzaju nauczania jest sprawowanie kontroli nad wyborem firm szkoleniowych świadczących ww. usługi, właściwy dobór grup uczestników szkolenia, kontrola frekwencji oraz uzyskiwanie raportów na temat osiągnięć w nauce uczestników szkolenia.

Dobłą praktyką przyjętą w ULC na etapie budowania Roczego planu szkoleń jest przyznanie limitów funduszu szkoleniowego dla poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu w danym roku budżetowym. Powoduje to zwiększenie odpowiedzialności kierujących komórkami organizacyjnymi za gospodarowanie środkami przeznaczonymi na cele szkoleniowe, bardziej celowe wydatkowanie funduszu i optymalne jego wykorzystanie.

W rocznym planie szkoleń odrębnie planowane są tzw. projekty interdepartamentalne, których tematyka obejmuje pracowników różnych departamentów i dotyczy głównie realizacji szkoleń językowych, komputerowych, z zakresu znajomości prawa, w tym prawa lotniczego, znajomości technik audytowania, ochrony danych osobowych i informacji niejawnych, etyki.

Dobłą praktyką jest zobligowanie pracowników, którzy otrzymali dofinansowanie lub uczestniczyli przez rok w szkoleniu organizowanym w ULC, do zdania egzaminu językowego i uzyskanie certyfikatu przynajmniej na poziomie B2. Pracownik, który uzyskał taki certyfikat, może wystąpić do DG ULC o zrefundowanie kosztów egzaminu.

Realizacja szkoleń

Realizacja szkoleń odbywa się w oparciu o Roczny plan szkoleń. Polega na kierowaniu pracowników urzędu na szkolenia i organizowaniu na ich potrzeby różnych form szkoleń, w kraju i za granicą, w tym specjalistycznych, właściwych dla zakresu zadań wykonywanych przez komórki organizacyjne urzędu.

W urzędzie (tak jak w całej służbie cywilnej) organizowane są szkolenia: powszechne, szkolenia w ramach indywidualnego programu rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej (IPRZ) oraz szkolenia specjalistyczne.

Dobłą praktyką stosowaną w ULC jest wymóg sporządzenia wniosku szkoleniowego w Systemie Elektronicznego Obiegu Dokumentów (SEOD), który jest podstawą skierowania pracownika na szkolenie lub inną formę podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Wniosek jest akceptowany przez kierującego komórką organizacyjną, a zatwierdzany przez Dyrektora Generalnego lub Dyrektora Biura Dyrektora Generalnego ULC. Szczególną rolę w procesie uzgadniania wniosku szkoleniowego odgrywa Wydział Szkoleń ULC, który analizuje celowość realizacji wniosku, monitoruje dostępność środków na jego realizację i wydaje opinię co do zasadności odbycia szkolenia.

Klasyfikacja szkoleń według kategorii stosowanych w lotnictwie cywilnym obejmuje szkolenia podstawowe: wstępne (*initial*), na stanowisku pracy (*on-the-job-training*), okresowe (*recurrent*), doskonalące (*upgrading*), odświeżające (*refresher*) oraz szkolenia specjalistyczne: wdrażające (*enforcement*), techniczne (*technical*), specjalistyczne lotnicze (*specialized*), harmonizacyjne. Klasyfikacja szkoleń wg rodzajów i wg kategorii jest spójna.

W ULC funkcjonuje system kaskadowania wiedzy, którego celem jest przekazanie wiedzy zdobytej w procesie szkolenia zewnętrznego szerszemu gronu pracowników urzędu. Podstawowymi formami przekazywania tej wiedzy są prezentacje oraz materiały szkoleniowe w formie elektronicznej. Szkolenia wewnętrzne przeprowadzane są przez uczestnika szkolenia w terminie do 10 dni po zakończonym szkoleniu zewnętrznym.

Dobłą praktyką przyjętą w ULC jest objęcie kadry kierowniczej wyższego i średniego szczebla zarządzania, obowiązkowym corocznym programem szkoleń dotyczącym rozwoju umiejętności menadżerskich, tzw. *soft skills*. Zakres szkoleń obejmuje: myślenie strategiczne, kreatywne i twórcze, kodeks etyki służby cywilnej, podejmowanie decyzji i odpowiedzialność, organizację pracy i osiąganie rezultatów, skuteczną komunikację, zarządzanie zasobami ludzkimi (w tym zarządzanie konfliktem, motywowanie pracowników) oraz zarządzanie zmianą w administracji.

Ocena efektywności szkoleń

Badanie efektywności pozwala na dokonanie oceny skuteczności szkoleń i ich dostosowania do potrzeb urzędu, ustalenie przyrostu wiedzy, umiejętności i zmiany postaw. Umożliwia

dokonanie oceny firm szkoleniowych współpracujących z ULC oraz tworzenie list rankingowych tych firm, a także optymalizację wydatkowanych środków na cele szkoleniowe. Proces ewaluacji prowadzony jest w oparciu o koncepcję Donalda Kirckpatricka na trzech poziomach:

- poziom I. Reakcja na szkolenie (stopień zadowolenia uczestników ze szkolenia), badany na podstawie ankiety poszkoleniowej;
- poziom II. Uczucie się (poziom wiedzy), badany testami wiedzy (pre-testy, post-testy);
- poziom III. Ocena na podstawie zachowań (zastosowanie zdobytej wiedzy i umiejętności w realiach organizacji): 1 miesiąc po szkoleniu – arkusz oceny efektywności szkolenia (*check-lista*); 3 miesiące po szkoleniu – arkusz obserwacji umiejętności pracownika nabytych w trakcie szkolenia.

Proces ewaluacji szkoleń jest wykorzystywany do opracowywania rocznego raportu z działalności szkoleniowej, przedkładanego corocznie Prezesowi ULC.

Ocena i weryfikacja polityki szkoleniowej

Dyrektor Generalny urzędu sporządza raz w roku sprawozdanie z realizacji Polityki, które przedkłada Prezesowi urzędu do zatwierdzenia. Sprawozdanie zawiera ocenę stopnia realizacji celów i priorytetów założonych w planie na dany rok, analizę rzeczową wykonania Roczego planu szkoleń, realizację budżetu szkoleniowego oraz wnioski dotyczące weryfikacji i rozwoju Polityki.

Jolanta Jasińska,
Naczelnik Wydziału Szkoleń
Urząd Lotnictwa Cywilnego

Wdrożenie strategii szkoleniowej – okiem uczestników

Wspieramy bezpieczeństwo państwa – udział pracowników Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego w szkoleniach specjalistyczno-językowych

Udział Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego w projekcie współfinansowanym ze środków wspólnotowych UE stał pod znakiem zapytania nie tylko ze względu na wątpliwości, czy ABW (Szef ABW) spełnia wymogi formalne, tzn. czy, m.in., należy do podmiotów kwalifikujących się do otrzymania dofinansowania w ramach poddziałania 5.1.1. PO KL, ale również ze względu na charakter wykonywanych przez ABW zadań. Agencja, co do zasady, ostrożnie podchodzi do wszelkich inicjatyw, które mogą potencjalnie narazić interes służby na szkodę, np. poprzez ujawnienie różnego rodzaju danych. Tak też było w przypadku projektu *Wdrożenie strategii szkoleniowej*, gdyż wiązał się on z udzieleniem dostępu do informacji dotyczących uczestników projektu (funkcjonariuszy). Kwestia ta mogła zaważyć na tym, czy ABW w ogóle weźmie udział w projekcie. Jednakże w porozumieniu z Ministerstwem Rozwoju Regionalnego i Kancelarią Prezesa Rady Ministrów wypracowano rozwiązania satysfakcjonujące zarówno Agencję jak i ww. instytucje, co umożliwiło ABW przystąpienie do projektu.

Czego dotyczył komponent współrealizowany przez Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego?

ABW, w partnerstwie z Departamentem Służby Cywilnej KPRM, realizowała jeden z modułów projektu *Wdrożenie strategii szkoleniowej*, tj.: *Szkolenia specjalistyczno-językowe dla pracowników ABW*. Od września 2010 r. do listopada 2011 r. w szkoleniach wzięło udział 1244 osób, a ich celem było podniesienie kompetencji funkcjonariuszy i pracowników Agencji poprzez naukę specjalistycznego i ogólnego języka angielskiego w podziale na trzy obszary tematyczne: **zwalczanie przestępczości gospodarczej**, w tym działań korupcyjnych, **zapewnienie bezpieczeństwa teleinformatycznego**

oraz **zapewnienie bezpieczeństwa informacji i zbiorów danych**. Jednym z twardych wskaźników było przeszkolenie **975 osób**, co osiągnięto ze znaczącym naddatkiem.

Zajęcia realizowano na różnych poziomach zaawansowania, tj. od A2/B1 do C1/C2 w kilkunastu miejscach na terenie całej Polski. Należy również zauważyć, że, oprócz szkoleń językowych, ABW w czerwcu 2011 r. zorganizowała dla przedstawicieli administracji oraz przedsiębiorstw dwie konferencje na temat właściwego zarządzania obiegiem informacji niejawnych. Konferencje cieszyły się ogromnym zainteresowaniem, tym bardziej, że odnosiły się do treści nowej ustawy o ochronie informacji niejawnych.

Efekty realizowanych działań – podsumowanie i ocena realizacji modułu

Z analizy Arkuszy Indywidualnej Oceny Szkolenia (AIOS), jak również danych uzyskanych w toku prowadzenia wewnętrznej ewaluacji wynika, że uczestnicy ogólnie dobrze lub bardzo dobrze ocenili szkolenie, w tym swoje postępy w nauce. Można stwierdzić, że zasadniczy cel, czyli podniesienie kompetencji językowych, a tym samym lepsze przygotowanie funkcjonariuszy i pracowników Agencji do pełnienia obowiązków służbowych, został osiągnięty.

W wymiarze instytucjonalnym ABW zyskała znaczące doświadczenie w zakresie organizacji i realizacji tak dużych przedsięwzięć szkoleniowych. Należy przez to rozumieć zarówno wytworzenie tzw. *pamięci korporacyjnej*, obeznanie się ze specyfiką projektów współfinansowanych ze środków wspólnotowych UE, ale również implementację niektórych rozwiązań z zakresu zarządzania w działania Agencji. Szczególnie cenne doświadczenie i wiedzę zyskano w zakresie przeprowadzania kontroli, monitoringu i ewaluacji. Co ważne, są one również wykorzystywane już po zakończeniu

projektu – niektóre rozwiązania stosowane podczas ewaluacji projektów współfinansowanych z EFS Agencja stara się przenieść i wdrożyć w ramy własnej polityki szkoleniowej, co już przynosi pierwsze pozytywne efekty. Bez wątplenia stanowi to znaczącą wartość dodaną wynikłą z realizacji projektu.

Realizacja modułu stanowiła wyzwanie dla ABW nie tylko ze względu na liczbę osób i ogólnopolski charakter szkoleń, ale przede wszystkim na rodzaj zadań realizowanych przez ABW. Jako że zajęcia w większości odbywały się w godzinach służby, należało zapewnić taką organizację szkoleń, aby nie miały one wpływu (a w najgorszym wypadku minimalny) na wykonywanie obowiązków służbowych przez funkcjonariuszy. Wdrażano moduł z założeniem, że służba ma bezwzględny priorytet nad uczęszczaniem na zajęcia. Stanowiło to istotny element ryzyka, mogący potencjalnie uniemożliwić osiągnięcie założonych wskaźników – zbyt niska frekwencja dużej grupy uczestników spowodowałaby uznanie ich za niekwalifikowanych (*niewskaźnikowych*). Dzięki zaangażowaniu uczestników szkoleń, ich przełożonych i osób wdrażających moduł, udało się uniknąć tego zagrożenia.

szkoleniowe, ale również z zakresu inwestycji w różnego rodzaju infrastrukturę, środki trwałe czy wartości niematerialne i prawne.

W związku z coraz bardziej ograniczonymi możliwościami pozyskania środków wspólnotowych, Agencja wiąże nadzieje z kolejną perspektywą finansową. Może zaistnieje możliwość utworzenia specjalnego działania lub poddziałania specjalnie dla służb mundurowych?

Michał Rataj
kierownik projektu
ze strony ABW



Podsumowanie i plany na przyszłość

Czy, z punktu widzenia ABW, warto było partycypować w projekcie *Wdrożenie strategii szkoleniowej*?

Na pewno tak. Skala zysków jest niewspółmiernie duża w stosunku do mankamentów wynikających z udziału w nim. Agencja jest otwarta na realizację kolejnych projektów współfinansowanych ze środków wspólnotowych UE, tak samodzielnie, jak i w partnerstwie z innymi podmiotami¹. W kręgu zainteresowania ABW pozostają nie tylko projekty

¹ ABW brała udział również w innych projektach współfinansowanych ze środków wspólnotowych UE, np. realizowała projekt *W kierunku bardziej efektywnej walki ze zorganizowaną przestępczością azjatycką godzącą w ekonomiczne interesy Unii Europejskiej* w ramach programu *Herkules II* na lata 2007–2013. Więcej informacji na ten i inne tematy znajdują Państwo w *Raporcie z działalności Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego w 2011 r.*, dostępnego na stronie ABW www.abw.gov.pl – polecamy i zapraszamy do lektury.

WYWIAD z Panem Krzysztofem Motykiem, Zastępcą Dyrektora Biura Dyrektora Generalnego Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

DSC: Szef KPRM w perspektywie finansowej 2007–2013 pełni funkcję Instytucji Pośredniczącej II stopnia dla Działania 5.1 Programu Operacyjnego *Kapitał Ludzki*, w ramach którego wdrażane są działania ukierunkowane na modernizację administracji rządowej. Proszę o kilka słów podsumowania dotychczas zrealizowanych projektów.

Krzysztof Motyk: Dotychczas w ramach Działania 5.1 „Wzmocnienie potencjału administracji rządowej” uruchomiono 24 projekty. W ich ramach realizowano szereg przedsięwzięć na rzecz poprawy zdolności administracji do pełnienia przypisanych jej zadań, a wspólnym mianownikiem wszystkich projektów było zwiększenie zdolności administracji do tworzenia i realizacji polityk publicznych oraz do dostarczania usług publicznych wysokiej jakości, tj. poprawa tych aspektów pracy urzędów, które są istotne dla rozwoju gospodarczego kraju. Żeby zobrazować skalę podjętego wysiłku, przytoczę dane finansowe: na realizację Działania przeznaczono w bieżącej perspektywie finansowej kwotę 66 mln euro (co odpowiada ponad 280 mln zł), z czego wkład budżetu państwa wynosi blisko 10 mln euro. Oznacza to 10-krotny wzrost środków dostępnych na ten cel w porównaniu do analogicznych działań realizowanych w ramach poprzedniej perspektywy (2004–2006) w ramach Działania 2.4 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL). Dotychczas zakontraktowano kwotę 47 mln euro, a rozli-

czono ok. 24,5 mln euro. Szczegóły podejmowanych działań prezentujemy na portalu Instytucji Pośredniczącej II stopnia w KPRM dostępnym pod adresem www.efs.kprm.gov.pl, do którego odwiedzenia serdecznie zachęcam.

DSC: Członkowie korpusu służby cywilnej są jedną z najpoważniejszych grup docelowych objętych wsparciem w ramach Działania 5.1 POKL. Jak postrzega Pan rezultaty dotychczas zrealizowanych wdrożeń dla podniesienia efektywności obsługiwanego przez nich, kluczowego segmentu administracji rządowej?

K.M.: Z satysfakcją odnotowujemy, że dotychczas objęto wsparciem niemal 60 proc. urzędów administracji rządowej, z tego wszystkie ministerstwa oraz urzędy wojewódzkie. Istotne miejsce we wdrażanych działaniach, w tym realizowanych przez Departament Służby Cywilnej KPRM, jednego z naszych kluczowych beneficjentów, miały projekty mające na celu unowocześnianie systemów zarządzania w urzędach administracji rządowej i podnoszenie kompetencji ich pracowników, w efekcie przynosząc poprawę obsługi i wzrost satysfakcji klientów tych instytucji. Już ponad 57 tys. pracowników administracji rządowej uczestniczyło w naszych projektach, korzystając z szerokiego spektrum oferty wsparcia szkoleniowego. Zastosowane instrumenty odzwierciedlają specyfikę i skalę trudności, z jakimi borykamy się, pracując nad zmianą kultury organizacyjnej polskiej administracji rządowej.



Przy udziale beneficjentów systemowych oraz wyłonionych w konkursach, realizujemy projekty wspierające wdrożenie budżetu zadaniowego i wieloletniego planowania finansowego oraz dotyczące efektywnego przepływu informacji w strukturach administracji rządowej, w tym mechanizmów skutecznego uczenia się i narzędzi profesjonalizujących analizę dokonywanej lub potencjalnej interwencji publicznej w różnych perspektywach czasowych. Zrealizowane przedsięwzięcia ukierunkowane zostały na zwiększenie efektywności i skuteczności działania, poprawę jakości tworzonej polityki publicznych oraz stanowionej prawa. Służyło temu podniesienie poziomu efektywności instytucjonalnej, jakości usług publicznych, wzmacnianie proklienckiego podejścia w zarządzaniu urzędami administracji rządowej, upowszechnienie nowoczesnych metod zarządzania, co bezpośrednio dotyczy tej kluczowej dla naszej działalności grupy pracowników. Jako przykłady mogę wymienić choćby wdrażane w ramach jednego z projektów Departamentu Służby Cywilnej KPRM opracowanie narzędzia informatycznego, pozwalającego na kompleksowe zarządzanie systemem wynagrodzeń (system SWEZ_HR) w 2 358 urzędach, czy systemu informatycznego wspierającego zarządzanie w oparciu o *Balanced Scorecard* (Wyższy Urząd Górniczy). Przykładem realizacji działań na rzecz poprawy poziomu świadczonych usług publicznych jest wdrażanie w Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska informatycznego systemu *Wnioskomat*, mającego usprawnić obsługę obywateli w zakresie dostępu do informacji o środowisku. Jakość i efektywność przeprowadzonych działań potwierdzają opinie bezpośrednich odbiorców wsparcia – zatrudnionych w urzędach oraz korzystających ze świadczonych przez nie usług – zebrane w trakcie szeregu badań ewaluacyjnych.

DSC: Jeśli chodzi o Priorytet V PO KL *Dobre rządzenie*, jak ocenia Pan obecne rozwiązania systemowe w zakresie funkcjonowania instytucji uczestniczących we wdrażaniu projektów oraz dokumentów regulujących tę materię?

K.M.: Odpowiedź na to pytanie jest bardzo złożona. Z jednej strony rozwiązania te należy ocenić dobrze, jestem bowiem przekonany,

a to przekonanie potwierdzają wyniki prowadzonych ewaluacji, że gwarantują one efektywną i racjonalną realizację projektów mających na celu wzrost potencjału administracji rządowej. Z drugiej jednak strony nie sposób nie słyszeć głosów krytyki systemu wdrażania środków europejskich, głównie w kwestii szczegółowości i zmienności regulacji dotyczących wdrażania projektów oraz warunków uznania ponoszonych wydatków za kwalifikowalne. Stanowi to wyzwanie dla kierowanego przeze mnie zespołu. Niemniej staramy się udzielać bezpośredniego wsparcia beneficjentom, na bieżąco konsultując pojawiające się problemy. Wymaga to od nas bliskiej współpracy z beneficjentami i stałego aktualizowania wiedzy. Dzięki temu posiadamy jednak gruntowne rozeznanie w praktycznych aspektach realizacji projektów.

DSC: Aktualnie trwają prace nad wskazaniami priorytetów w okresie programowania 2014–2020. Jakie widzi Pan potrzeby i perspektywy w zakresie modernizacji administracji rządowej w kolejnej perspektywie finansowej?

K.M.: W obecnej perspektywie finansowej UE (2007–2013) jednym z podstawowych kierunków interwencji jest wzmacnianie potencjału instytucjonalnego i wzrost efektywności administracji rządowej. Z uwagi na wpływ jakości usług świadczonych przez ten segment administracji publicznej na wszelkie aspekty życia społeczno-gospodarczego, w tym na wypracowanie i utrzymanie przewag konkurencyjnych UE wobec reszty świata (co postuluje m.in. *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu EUROPA 2020*), wskazane jest dalsze wzmacnianie tego obszaru interwencji. Ten kierunek myślenia znajduje odzwierciedlenie w projektach dokumentów określających obszary i zakres krajowych interwencji publicznych programowanych w *Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju*, *Średniookresowej Strategii Rozwoju Kraju* oraz w każdej ze strategii sektorowych opracowywanych na podstawie ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. Analizując poszczególne propozycje, dostrzegamy potrzebę usprawnienia procesów zarządzania w administracji, a także procesu legislacyjnego, w tym zaś szczególnie procesu transpo-

zycji prawa europejskiego (dyrektyw UE) do prawa krajowego.

DSC: Jakie nowe działania i w jakich obszarach powinny być wprowadzone w okresie 2014–2020?

K.M.: W ramach prac studialnych, mając na uwadze m.in. propozycje zgłoszone przez Szeffa Służby Cywilnej, zaproponowaliśmy Instytucji Zarządzającej (Ministerstwu Rozwoju Regionalnego), aby w okresie 2014–2020 wprowadzone zostały nowe działania, ukierunkowane na wzmacnianie potencjału instytucjonalnego i efektywności administracji rządowej:

- wzmacnianie przywództwa oraz mechanizmów efektywnego współdziałania kierownictwa urzędów z zatrudnionymi w nich urzędnikami i pracownikami,
- zwiększenie mobilności w służbie cywilnej oraz wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań w systemie wynagrodzeń,
- wzmacnianie poziomych relacji między urzędami, przy jednoczesnym odchodzeniu od myślenia „silosowego” w administracji,
- implementacja wykorzystywanych w biznesie, zaawansowanych instrumentów HR,
- kontynuacja działań usprawniających zarządzanie w administracji, ukierunkowane na przejście od administrowania do zarządzania z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi, przy wykorzystaniu potencjału wynikającego z możliwości autonomicznego kształtowania konkretnych praktyk zarządczych w poszczególnych urzędach,
- inwestycje w działania zmierzające do zwiększenia wskaźnika Diversity Index w administracji publicznej (instrument analizy i monitoringu zarządzania różnorodnością w miejscu pracy).

DSC: Dziękuję za rozmowę.



Plakat Instytucji Pośredniczącej II stopnia, promujący Priorytet V PO KL

Podsumowanie

Opisane powyżej projekty to owoce naszej czteroletniej pracy. Oprócz wymienionych w niniejszym *Przeglądzie* siedmiu projektów, prowadziliśmy także działania skierowane do osób powołanych na wysokie stanowiska państwowe (w czasie gdy obowiązywała ustawa o państwowym zasobie kadrowym), a także związane z wartościowaniem stanowisk pracy, opisami stanowisk pracy oraz z analizą potrzeb szkoleniowych pracowników urzędów i opracowaniem strategii szkoleniowej. Więcej szczegółów o projektach znajduje się na stronie internetowej www.dsc.kprm.gov.pl w zakładce PO KL oraz w aktualnościach.

Co w przyszłości?

Obecnie w Departamencie Służby Cywilnej trwają intensywne prace nad rozpoczęciem realizacji trzech nowych, dużych projektów, które będą kontynuacją modernizacji funkcjonowania urzędów.

Wsparciem chcemy objąć **urzędy administracji skarbowej**, tak aby przyczynić się do poprawy jakości usług świadczonych na rzecz obywateli i przedsiębiorców. Jak wskazują wyniki badań, to z urzędami skarbowymi, obok urzędów administracji samorządowej (urzędy miast, gmin), najczęściej kontaktują się obywatele, i w konsekwencji to właśnie one w największym stopniu odpowiadają za to, jaki obraz administracji państwowej mają obywatele. Zgodnie z raportem „Społeczny wizerunek służby cywilnej” (ARC Rynek i Opinia, 2011), 40 proc. badanych, którzy odwiedzili w ciągu roku jakikolwiek urząd, było właśnie w urzędzie skarbowym. Podczas realizacji projektu, podobnie jak podczas wcześniejszych przedsięwzięć dla administracji skarbowej, chcemy kontynuować współpracę z Ministerstwem Finansów. Wierzmy, że wpłynie to na bardziej efektywną i profesjonalną obsługę podatników oraz na poprawę wizerunku całej administracji rządowej. W ramach projektu planujemy także przeprowadzenie szeregu specjalistycznych i specjalistyczno-informatycznych szkoleń dla pracowników urzędów skarbowych, zgodnie z potrzebami przez nich zgłoszonymi.

W kolejnym projekcie urzędy administracji rządowej, działające na szczeblu powiatu lub województwa (np. w obszarze nadzoru budowlanego, ochrony środowiska, transportu drogowego i in.) będą mogły usprawnić **obsługę obywateli i przedsiębiorców**. Nacisk zostanie położony na zwiększenie efektywności i sprawności funkcjonowania tych urzędów, a wdrażane narzędzia będą koncentrować się głównie na klientach (w tym przedsiębiorcach) i ich oczekiwaniach co do jakości świadczonych usług. Korzystając z dotychczasowych doświadczeń będziemy chcieli usprawnić procesy zachodzące w organizacji, z naciskiem na wzrost satysfakcji klientów i poprawę jakości kierowanych do nich usług. Realizując projekt, korzystać będziemy z rezultatów dwóch wcześniejszych projektów: *Klient w centrum uwagi administracji* oraz *Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr...*, które posłużą nam za wzorce do działań podejmowanych w ramach nowego projektu.

Urzędy znajdują się na różnym poziomie rozwoju organizacyjnego, dlatego dołożymy wszelkich starań, aby proponowane rozwiązania były dostosowane do potrzeb i możliwości urzędów. Nacisk położymy także na standaryzację dobrych praktyk oraz kaskadowanie wiedzy wewnątrz urzędów. Zamierzamy utworzyć internetową bazę wiedzy o nowoczesnym zarządzaniu urzędem, wdrożyć w wybranych urzędach system EMAS, zintegrowany system zarządzania urzędem oparty o normę ISO 9001:2009, usprawnić komunikację wewnętrzną w urzędzie oraz pomiędzy urzędem a klientem, a także wdrożyć inne działania zmierzające do poprawy satysfakcji klientów urzędów. Wierzmy, że planowane działania umożliwią urzędowi obserwację dobrych praktyk i wymianę doświadczeń z innymi organizacjami, także spoza administracji.

Ostatni, największy z trzech projektów, będzie miał na celu **zwiększenie efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi w służbie cywilnej**, wprowadzenie zarządzania procesowego w urzędach, wypracowanie optymalnych struktur w urzędach, a w konsekwencji także

poprawę wizerunku służby cywilnej. Dzięki tym działaniom, urzędy będą mogły usprawnić procesy zarządzania, wprowadzić system zarządzania przez cele czy modele kompetencyjne. Projekt będzie także wykorzystywał rezultaty zakończonego projektu AZP II, dzięki któremu wsparcie uzyskały komórki obsługowe urzędów (zajmujące się sprawami kadr, finansów i zamówień publicznych).

Informacje zawarte w niniejszym numerze specjalnym *Przeglądu Służby Cywilnej*, to skrócony opis najważniejszych działań, jakie podejmujemy, aby usprawnić polską administrację rządową oraz naszych planów na przyszłość. Na stronie internetowej Serwisu Służby Cywilnej www.dsc.kprm.gov.pl znaleźć można

bardziej szczegółowe dane na temat projektów oraz dokumenty i produkty wytworzone w ramach ich realizacji. Planujemy także zamieszczanie bieżących informacji o postępach prac nad nowymi projektami.

Wojciech Michota
Zastępca Dyrektora
Departamentu Służby Cywilnej
Kancelarii Prezesa Rady Ministrów



WARSZTATY

Serdecznie zachęcamy do udziału w bezpłatnych warsztatach:

Zarządzanie przez cele w administracji publicznej – dobre praktyki

organizowanych przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych oraz Mazowiecki Urząd Wojewódzki, we współpracy z ośrodkiem analitycznym ThinkTank.

Celem cyklu warsztatów jest stworzenie forum wymiany doświadczeń związanych z budowaniem sprawnej administracji w duchu New Public Management (NPM).

Poniżej zamieszczamy agendę najbliższego spotkania. Szczegółowe informacje na temat warsztatów, w tym także dotyczące zasad uczestnictwa, znajdują się na stronie <http://www.zus.pl/warsztaty/>



WOJEWODA
MAZOWIECKI

Zarządzanie przez cele w administracji publicznej – dobre praktyki

26 września 2012 r.

Centrala Zakładu Ubezpieczeń Społecznych
Warszawa, ul. Szamocka 3, 5, sala B05

11.00-11.15	Powitanie
11.15-12.15	Szanse i zagrożenia w procesie wdrażania zarządzania przez cele <ul style="list-style-type: none">• Pan Zbigniew Derdziuk, Prezes Zakładu Ubezpieczeń Społecznych• Pan Jacek Kozłowski, Wojewoda Mazowiecki• Wymiana doświadczeń dotyczących dobrych praktyk wśród uczestników warsztatu
12.15-12.30	Przerwa
12.30-13.30	Różne perspektywy na modernizację zarządzania w administracji <p>Moderator Dr Adam Niedzielski, Dyrektor Departamentu Kontrolingu, ZUS</p> <p>Paneliści: Dr Agnieszka Bryl, Executive Director, Ernst & Young Dagmir Długosz, Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej, KPRM Dariusz Kraszewski, Wiceprezes Zarządu Deloitte Business Consulting SA Katarzyna Krawczuk, Wicedyrektor Departamentu Audytu Sektora Fin. Publ. w Ministerstwie Finansów Dr Marta Postuła, Dyrektor Departamentu Reformy Fin. Publ. w Ministerstwie Finansów Dr Tomasz Papaj, Zakład Zarządzania Jakością na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach</p>

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW; ALEJE UJAZDOWSKIE 1/3; 00-583 WARSZAWA

WYDAWCA: SZEF SŁUŻBY CYWILNEJ

Egzemplarz bezpłatny

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW – DEPARTAMENT SŁUŻBY CYWILNEJ

REDAKTOR NACZELNY: DAGMIR DŁUGOSZ – DYREKTOR DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM

ZASTĘPCY DYREKTORA: MARIA REUTT, WOJCIECH MICHOTA, WOJCIECH ZIELIŃSKI

REDAKCJA: PION POKL DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM

NACZELNICY WYDZIAŁÓW:

OLGA CEGŁA, TEL. 22 694 69 18, E-MAIL OLGA.CEGLA@KPRM.GOV.PL

DOMINIKA TADLA, TEL. 22 694 71 67, E-MAIL DOMINIKA.TADLA@KPRM.GOV.PL

REDAKTORZY PROWADZĄCY:

ALEKSANDRA CIOPIŃSKA, TEL. 22 694 74 77, E-MAIL ALEKSANDRA.CIOPINSKA@KPRM.GOV.PL

DOROTA ZDUŃCZYK, TEL. 22 694 63 93, E-MAIL DOROTA.ZDUNCZYK@KPRM.GOV.PL

WSPÓLPRACOWNICY: PION POKL DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM

WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL