



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej

Model CAF informacje Zastosowanie modelu w urzędach administracji rządowej



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



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Program szkolenia

DZIEŃ I	
Godzina	Tytuł
8 ³⁰ -9 ³⁰	Rejestracja uczestników
9 ³⁰ -10 ³⁰	Od EFQM do CAF, wprowadzenie do CAF
10 ³⁰ -10 ⁴⁵	Przerwa kawowa
10 ⁴⁵ -12 ¹⁵	Wybrane pojęcia z zakresu zarządzania, 10 kroków samooceny CAF cz.1
12 ¹⁵ -13 ⁰⁰	Obiad
13 ⁰⁰ -14 ³⁰	10 kroków samooceny CAF cz.2
14 ³⁰ -14 ⁴⁵	Przerwa kawowa
14 ⁴⁵ -16 ¹⁵	Kwestionariusz CAF
16 ¹⁵	Zakończenie pierwszego dnia szkolenia



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



Program szkolenia

DZIEŃ II	
Godzina	Tytuł
9 ⁰⁰ -10 ³⁰	Podsumowanie dnia poprzedniego
10 ³⁰ -10 ⁴⁵	Przerwa kawowa
10 ⁴⁵ -12 ¹⁵	Kwestionariusz CAF - Case Study, dyskusja dobrych i złych praktyk w samoocenie CAF
12 ¹⁵ -13 ⁰⁰	Obiad
13 ⁰⁰ -14 ³⁰	Kwestionariusz CAF – warsztaty, dyskusja dobrych i złych praktyk w samoocenie CAF
14 ³⁰ -14 ⁴⁵	Przerwa kawowa
14 ⁴⁵ -16 ¹⁵	Kwestionariusz CAF – warsztaty, dyskusja dobrych i złych praktyk w samoocenie CAF
16 ¹⁵	Zakończenie drugiego dnia szkolenia



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

3



Program prezentacji

- Od EFQM do CAF – Geneza
- CAF – Wprowadzenie
- Wybrane pojęcia z zakresu zarządzania
- 10 Kroków samooceny CAF
- Kwestionariusz CAF



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

4



Od EFQM do CAF – Geneza

Oczekiwania i potrzeby klientów wobec wyrobów i usług oferowanych przez organizacje wzrastają bardzo szybko i są tym wyższe, im bardziej rozwinięte jest społeczeństwo.

EFQM (European Foundation for Quality Management) -w roku 1988 została utworzona w Brukseli Europejska Fundacja Zarządzania Jakością. Jej założycielami byli przedstawiciele (prezysi) czołowych europejskich producentów: Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen), a jednym ze sponsorów Komisja Europejska.

W chwili obecnej organizacja ta zrzesza ponad 800 członków.



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

5



Od EFQM do CAF – Geneza

Podstawowe założenia modelu EFQM to:

- orientacja na wyniki,
- orientacja na klienta,
- przywództwo i konsekwentna realizacja celów,
- zarządzanie przez procesy i fakty,
- zaangażowanie i rozwój pracowników,
- ustawiczne doskonalenie i innowacyjność,
- rozwój partnerskich stosunków (z dostawcami),
- odpowiedzialność społeczna.



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



6



CAF (Common Assessment Framework) – informacje ogólne

- ☒ Osiem podstawowych koncepcji leżących u podstaw Modelu Doskonałości EFQM:



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



Od EFQM do CAF – Geneza

- ☒ Rok 1991 – ustanowienie Europejskiej Nagrody Jakości (ENJ),

- ☒ Rok 1992 – pierwsze wręczenie Europejskiej Nagrody Jakości Laureaci:

- ☒ Zdobywca nagrody
 - ☒ Rank Xerox Limited,
- ☒ Wyróżnieni
 - ☒ BOC Limited (Special Gases),
 - ☒ Industrias del Ubierna SA – UBISA,
 - ☒ Milliken European Division.



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



Od EFQM do CAF – Geneza

Ocena kandydatów do ENJ odbywa się w następujący sposób:
do zdobycia jest maximum 1000 punktów.

- ☒ w pierwszym etapie organizacje dokonują samooceny. Jeżeli organizacja osiągnęła (według własnej oceny) ponad 350 punktów jest
- ☒ wizytowana przez ekspertów Nagrody, którzy dokonują własnej oceny i opracowują stosowny raport,
- ☒ 50% punktów jest przyznawanych za potencjał (możliwości) organizacji - jak wyniki są uzyskiwane,
- ☒ 50% punktów – za wyniki – co organizacja osiągnęła/osiąga,
- ☒ każde z kryteriów, wymienionych na rysunku ma indywidualną wagę, z jaką wchodzi do ogólnej oceny,
- ☒ ostatecznej oceny dokonuje jury Nagrody.

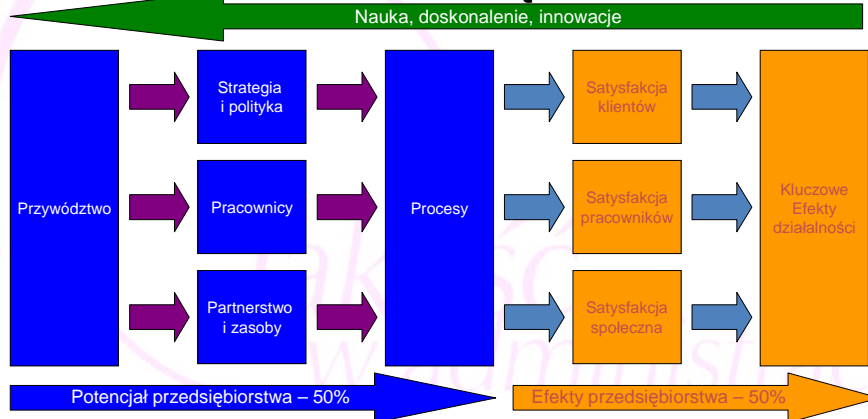


Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego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



Od EFQM do CAF – Geneza

Model EFQM



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



Od EFQM do CAF – Geneza

Z upływem lat Europejska Nagroda Jakości swój zakres, tzn. powstawały kolejne kategorie, w jakich oceniano organizacje.

W roku 2006 oceniano firmy w kategoriach:

- dużych firm oraz jednostek biznesowych,
- jednostek operacyjnych,
- sektora publicznego oraz
- małych i średnich firm.



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

11



Od EFQM do CAF – Geneza

CAF = EFQM sektora publicznego

CAF opiera się na założeniu, że osiągnięcie pożądaných rezultatów działań organizacji, obywateli/konsumentów, poszczególnych jednostek i całych społeczeństw zależy od jakości przywództwa, wpływającego na politykę i strategię, zarządzanie zasobami ludzkimi, działania w zakresie nawiązywania związków partnerskich, zasoby i procesy zarządzania zmianą. Zgodnie z tą metodą, organizację poddaje się jednoczesnemu oglądowi z różnych punktów widzenia, w ramach całościowego procesu analizy wyników jej działalności.



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

12

Od EFQM do CAF – Geneza

Metodę CAF opracowano w następstwie porozumienia zawartego pomiędzy odpowiedzialnymi za administrację ministrami krajów członkowskich UE. Jest ona zbiorowym dziełem Zespołu na rzecz Innowacji w Usługach Publicznych (IPSG) – roboczej grupy ekspertów powołanej decyzją odpowiednich dyrektorów generalnych w celu wymiany doświadczeń i współpracy w zakresie innowacyjnych sposobów modernizacji aparatu administracji i usług publicznych.



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

13

Od EFQM do CAF – Geneza

Wersję pilotażową zaprezentowano w maju 2000 r., zaś wprowadzenie pierwszej poprawionej wersji miało miejsce w 2002 r.

W ramach Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej (EIPA) w Maastricht utworzono Centrum Zasobów CAF (CAF RC).

W ważnym oświadczeniu, Instytut zadeklarował chęć odgrywania istotnej roli w omawianym zakresie i określił swoje cele działania.



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

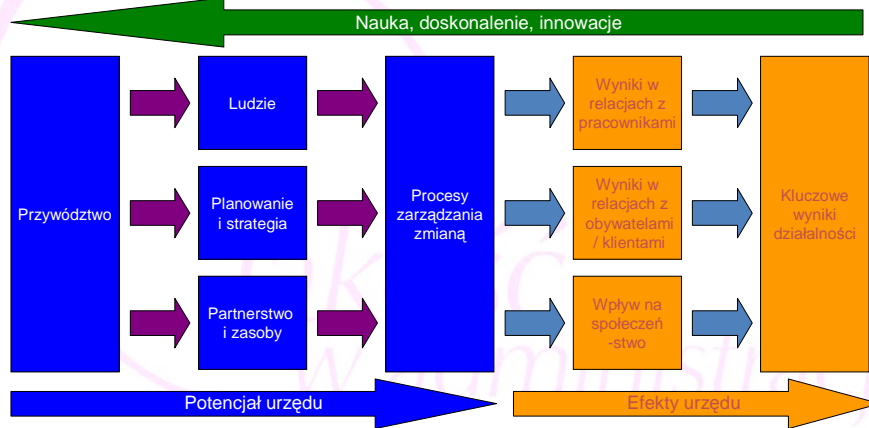


14



Od EFQM do CAF – Geneza

Model CAF



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



CAF (Common Assessment Framework) – wprowadzenie

Model CAF jest instrumentem o charakterze ogólnym i nie ma przeszkód w jego indywidualizacji – pod warunkiem zachowania podstawowych elementów: dziewięciu kryteriów podstawowych, 28 kryteriów szczegółowych i systemu oceny punktowej (scoring). Do opisanych w wytycznych przykładów oraz procedury samooceny należy podchodzić w sposób niedogmatyczny i elastyczny, z tym jednak, że zaleca się zachowanie głównych ich elementów.

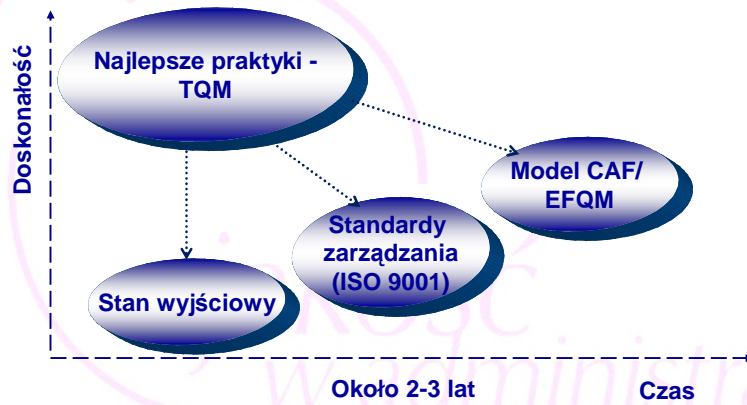
*jakość
w administracji*



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



CAF (Common Assessment Framework) – wprowadzenie



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



CAF (Common Assessment Framework) – informacje ogólne

CAF – Powszechny Model Samooceny

Samoocena - kompleksowy, systematyczny i regularny przegląd działalności i wyników organizacji w oparciu o wybrany Model.

Umożliwia rozpoznanie mocnych oraz słabych stron organizacji oraz zaplanowanie odpowiednich działań doskonalących.



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





CAF (Common Assessment Framework) – informacje ogólne

Jakość to...

- Stopień zgodności z celem.
- Zgodność ze specyfikacją czyli zero braków.
- Stopień doskonałości wyrobu lub usługi.
- Zespół cech i charakterystyk wyrobu lub usługi, które noszą w sobie zdolność zaspokojenia określonej potrzeby.



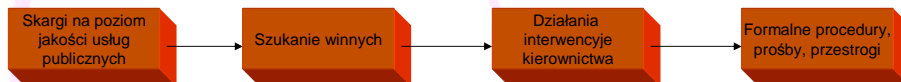
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego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



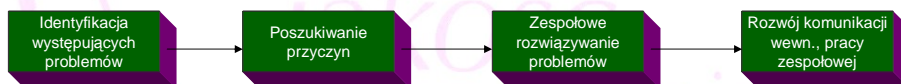
CAF (Common Assessment Framework) – informacje ogólne

Podejście do jakości w administracji:

Stare:



Nowe:



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



CAF (Common Assessment Framework) – informacje ogólne

Jakość w organizacji:

- Zbadanie, jakie są potrzeby klientów,
- Przekształcenie wyników w/w analiz w zestaw sformułowanych na piśmie celów i konkretnych działań,
- Zidentyfikowanie procesów i ustanowienie procedur dla zapewnienia, że działania takie będą podejmowane,
- Ustalenie mierników dla procesów i analiza efektów,
- Ustanowienie wewnętrznych i zewnętrznych standardów usług.



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

21



CAF (Common Assessment Framework) – informacje ogólne

Jakość w administracji publicznej:

- zgodna z procedurami demokratycznymi odpowiedzialność za podejmowane działania,
- przestrzeganie porządku prawnego wyznaczonego przez ustawy i przepisy szczegółowe,
- współuczestnictwo i uwzględnienie potrzeb interesariuszy,
- doskonałość w świadczeniu usług publicznych,
- wysoka efektywność,
- osiągnięcie wyznaczonych celów,
- zarządzanie modernizacją, innowacyjnością i zmianami.



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

22



CAF (Common Assessment Framework) – informacje ogólne

Samoocena – korzyści:

- ☒ Zapewnia usystematyzowane podejście do identyfikacji i oceny mocnych stron organizacji oraz obszarów do poprawy
- ☒ Umożliwia okresowy pomiar postępów
- ☒ Ułatwia porównanie z innymi organizacjami – benchmarking
- ☒ Umożliwia identyfikację “dobrych praktyk” i dzielenie się wiedzą o nich wewnątrz organizacji.



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



23



CAF (Common Assessment Framework) – informacje ogólne

Główne cechy dobrej organizacji świadczącej usługi publicznej:

- ☒ Inspirowanie zmian
- ☒ Innowacyjne działania w strukturze legislacyjnej, prawnej i regulacyjnej
- ☒ Wrażliwość i odpowiedzialność w zakresie mechanizmów demokracji
- ☒ Osiąganie najwyższej wartości w relacji do zaangażowanych środków finansowych



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



24



CAF (Common Assessment Framework) – informacje ogólne

Podstawowe cele CAF:

- Odniesienie się do specyficznych cech organizacji administracji publicznej.
- Służenie jako narzędzie dla kadry kierowniczej zainteresowanej poprawą wyników swoich organizacji,
- Działanie jako "pomost" pomiędzy różnymi modelami wykorzystywanymi w zarządzaniu jakością.
- Ułatwienie benchmarkingu i benchlearningu pomiędzy organizacjami sektora publicznego.
- Wskazać na istotne z punktu widzenia zarządzania cechy organizacji sektora publicznego,
- Zapewnić aktywizację pracowników organizacji,



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

25



CAF (Common Assessment Framework) – informacje ogólne

Kwestionariusz CAF:

- Opracowany w wyniku współpracy między krajami członkowskimi UE oraz Komisją Europejską, zatwierdzony przez Dyrektorów Generalnych Administracji Publicznej krajów Unii
- Przystosowany do specyfiki organizacji publicznych
- Zgodny z najważniejszymi modelami zarządzania stosowanymi przez europejskie organizacje zarówno sektora publicznego jak i prywatnego



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

26



Wybrane pojęcia z zakresu zarządzania

- ☒ **Plan działania** – Dokument określający zadania, przydział obowiązków, cele w ramach realizacji projektu (np. cele/terminy) oraz potrzebne zasoby (np. liczba osobogodzin, kwoty pieniężne).
- ☒ **Zrównoważona karta wyników** – Zrównoważona karta wyników to technika oceny organizacji za pomocą wskaźników z kilku strategicznych punktów widzenia. Model podkreśla znaczenie równoważenia jego czterech wymiarów:
 - ☒ celów krótko- i długoterminowych; stabilności i zmiany; procesów wewnętrznych; oraz
 - ☒ Stosunków z zewnętrznymi interesariuszami.



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

27



Wybrane pojęcia z zakresu zarządzania

- ☒ **Benchmarking** - Istnieją liczne definicje pojęcia benchmarking, których wspólną cechą jest „porównywanie z innymi”. Benchmarking oznacza po prostu dokonywanie porównań z innymi organizacjami a następnie przyswajanie wynikających stąd wniosków.
- ☒ **Najlepsza/dobra praktyka** - Pierwszorzędne wyniki, metody albo podejścia prowadzące do wyjątkowych osiągnięć. Najlepsza praktyka jest pojęciem względnym i czasami wskazuje na innowacyjne lub interesujące praktyki biznesowe, jakie zostały rozpoznane dzięki działaniom typu benchmarking.



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

28



Wybrane pojęcia z zakresu zarządzania

- ☒ **Kompetencje** - Pojęcie obejmujące doświadczenie, wiedzę, umiejętności i postawy jednostki wykorzystywane przez nią w miejscu pracy.
- ☒ **Sprawozdanie nt. konsensusu lub samooceny** - Sprawozdanie z wyników samooceny; powinno wskazać mocne strony organizacji i obszary wymagające doskonalenia; może zawierać (nieobowiązkowe) propozycje usprawnień w projektach kluczowych.
- ☒ **Proces stałego doskonalenia** - Bieżący proces doskonalenia procesów pod względem jakości, efektywności lub czasu realizacji cyklu. Warunkiem wstępnym jest zazwyczaj włączenie w ten proces wszystkich interesariuszy organizacji.



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



Wybrane pojęcia z zakresu zarządzania

- ☒ **Kluczowe wyniki działalności** - Wyniki osiągnięte przez organizację w zakresie strategii i planowania wobec potrzeb i wymagań różnych interesariuszy (wyniki zewnętrzne) oraz wyniki dotyczące zarządzania organizacją i jej doskonalenia (wyniki wewnętrzne).
- ☒ **Kluczowe wskaźniki działalności** - Najważniejsze miary, stosowane do pomiaru rezultatów tych kluczowych procesów (zazwyczaj zawartych w kryteriach 4 i 5 modelu CAF), jakie z największym prawdopodobieństwem wpłyną na efektywność i wydajność naszych kluczowych wyników (następstw) działalności.



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



Wybrane pojęcia z zakresu zarządzania

- ☒ **Innowacyjność** - Proces przekładania dobrych pomysłów na nowe usługi publiczne, procesy, instrumenty, systemy i interakcje międzyludzkie. Organizację można uznać za innowacyjną wtedy, gdy przy realizacji wcześniej określonych zadań stosuje się nowe metody lub gdy klientom zaoferowano nową usługę, świadczoną w sposób inny od dotychczasowych – np. samoobsługa drogą internetową.
- ☒ **Odpowiedzialność społeczna organizacji** - Oznacza zobowiązanie ze strony organizacji sektora prywatnego lub publicznego do działań sprzyjających zrównoważonemu rozwojowi i polepszeniu jakości życia – podejmowanych we współpracy z pracownikami, ich rodzinami, społecznością lokalną oraz całym społeczeństwem. Celem jest uzyskanie jednoczesnych korzyści dla organizacji i dla społeczeństwa jako całości.



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

31



Wybrane pojęcia z zakresu zarządzania

- ☒ **Interesariusze** to ci, co mają interes – finansowy lub inny – w działalności organizacji, np. decydenci polityczni, obywatele/klienci, pracownicy, ogół społeczeństwa, organa kontroli, środki masowego przekazu, partnerzy, itd. Interesariuszami są również organizacje rządowe.
- ☒ **Kompleksowe Zarządzanie Jakością** (Total Quality Management - TQM) - Filozofia zarządzania ukierunkowana na klienta, której celem jest stałe doskonalenie procesów biznesowych przy pomocy narzędzi analitycznych i pracy zespołowej z udziałem wszystkich pracowników. Istnieje kilka modeli TQM; najczęściej stosowane to: EFQM, CAF, ISO 9004.



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



32

Wybrane pojęcia z zakresu zarządzania

☒ **Cykl Planuj-Wykonaj-Sprawdź-Działaj** – (PDCA) Czterostopniowy cykl, przez który, zgodnie z opisem Deminga, należy przejść w procesie stałego doskonalenia:

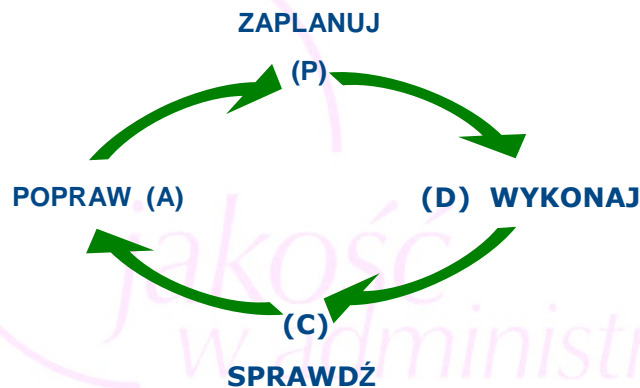
- ☒ Planuj (faza projektowania)
- ☒ Wykonaj (faza realizacji)
- ☒ Sprawdź (faza kontroli)
- ☒ Działaj (faza działania, adaptacji i korekty)



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



Wybrane pojęcia z zakresu zarządzania



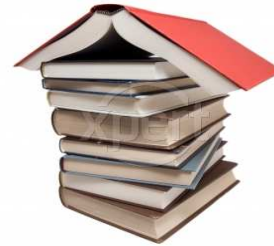
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego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



Wybrane pojęcia z zakresu zarządzania

Zaplanuj (Plan) - zebranie/opracowanie:

- Przepisów prawa,
- Statutu,
- Regulaminów,
- Strategii,
- Polityk,
- Zarządzeń,
- Instrukcji,
- Poleceń.



jakość
w administracji



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

35

Wybrane pojęcia z zakresu zarządzania

Wykonaj (Do):

- Realizacja codziennych zadań zgodnie z ustalonymi zasadami,
- Realizacja procesów,
- Realizacja usług,
- Zarządzanie infrastrukturą,
- Gromadzenie zapisów o skuteczności.

jakość
w admin



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

36



Wybrane pojęcia z zakresu zarządzania

Sprawdz (Check):

- Kontroluj realizację usług,
- Kontroluj realizację projektów,
- Kontroluj działania,
- Monitoruj procesy,
- Badaj zadowolenie klientów,
- Badaj funkcjonowanie swojego obszaru z wykorzystaniem auditów.



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

37



Wybrane pojęcia z zakresu zarządzania

Doskonał (Act):

- Na podstawie analizy zapisów usuwaj przyczyny stwierdzonych niezgodności,
- Na podstawie analizy zapisów usuwaj przyczyny przewidywanych niezgodności,
- Na podstawie analizy zapisów podejmuj decyzje zarządcze na poziomie strategicznym, dotyczących:
 - Doskonalenia usług,
 - Doskonalenia procesów,
 - Zarządzania zasobami,
 - Zarządzania personelem,
 - Zarządzania przez cele.



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

38



10 kroków samooceny CAF - wprowadzenie

- ☒ Proces samooceny można zaprojektować i zrealizować na różne sposoby. Wielkość organizacji, jej kultura organizacyjna, doświadczenia w użyciu instrumentów Kompleksowego Zarządzania Jakością (TQM) – to tylko niektóre parametry ułatwiające ustalenie najbardziej odpowiedniego sposobu samooceny.
- ☒ Poniższa część przedstawia 10-stopniowy proces samooceny, jaki może okazać się przydatny większości organizacji.

jakość
w admin



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

39



10 kroków samooceny CAF - Faza 1 – Początek drogi z CAF

☒ Krok 1: ORGANIZACJA I PLANOWANIE PROCESU SAMOOCENY

Najważniejsze czynniki decydujące o sukcesie samooceny to wysoki poziom zaangażowania i poczucia wspólnoty interesów pomiędzy kierownictwem organizacji a jej pracownikami.

Kierownictwo powinno wykazać wolę aktywnego włączenia się w proces samooceny i wykazać, że docenia płynące z niego korzyści i że zagwarantuje jego otwarty charakter, poszanowanie dla wykazanych wyników oraz gotowość podjęcia pod ich wpływem działań doskonalących. Konieczne jest również zapewnienie zarezerwowania odpowiednich zasobów niezbędnych do profesjonalnego przeprowadzenia samooceny.



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

40



10 kroków samooceny CAF - Faza 1 – Początek drogi z CAF

☒ Krok 1: ORGANIZACJA I PLANOWANIE PROCESU SAMOOCENY

W fazie 1 konieczne jest, żeby jedna lub więcej osób w organizacji przejęły odpowiedzialność za realizację tych podstawowych zasad.

Chcąc zapewnić wsparcie pracowników dla procesu samooceny, przed podjęciem decyzji ostatecznej należy przeprowadzić wśród nich konsultacje. Jak pokazuje doświadczenie, metoda CAF – przynosząc ogólne korzyści z przeprowadzenia samooceny – jednocześnie umożliwi wielu ludziom lepsze przyjrzenie się organizacji, w której pracują i wpływa na ich chęć aktywniejszego włączenia się w pracę organizacji.



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



10 kroków samooceny CAF - Faza 1 – Początek drogi z CAF

☒ Krok 1: ORGANIZACJA I PLANOWANIE PROCESU SAMOOCENY

W przypadku niektórych organizacji, istotnym może się okazać uprzednie uzyskanie akceptacji bądź aprobaty ze strony interesariuszy zewnętrznych lub kierownictwa organizacji wyższego szczebla, tradycyjnie uczestniczącej w procesie zarządczym. Główni interesariusze zewnętrzni mogą odegrać dużą rolę, zwłaszcza w zbieraniu i przetwarzaniu danych; mogą również czerpać korzyści z rozpoznania niektórych obszarów wymagających udoskonalenia.

2008	
1	2
3	4
5	6
7	8
9	10
11	12
13	14
15	16
17	18
19	20
21	22
23	24
25	26
27	28
29	30
31	32
33	34
35	36
37	38
39	40
41	42
43	44
45	46
47	48
49	50
51	52
53	54
55	56
57	58
59	60
61	62
63	64
65	66
67	68
69	70
71	72
73	74
75	76
77	78
79	80
81	82
83	84
85	86
87	88
89	90
91	92
93	94
95	96
97	98
99	100



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



10 kroków samooceny CAF - Faza 1 – Początek drogi z CAF

☒ Krok 1: ORGANIZACJA I PLANOWANIE PROCESU SAMOOCENY

Wstępne planowanie samooceny – bardzo ważnym zadaniem kierownictwa w tej fazie jest ustanowienie kierownika projektu CAF (projekt leader). Wśród najczęściej spotykanych zadań kierownik projektu znajdują się następujące:

- ☒ Szczegółowe zaplanowanie projektu, w tym również procesu komunikacji.
- ☒ Kontakty i konsultacje ze wszystkimi interesariuszami projektu.
- ☒ Zorganizowanie szkoleń dla grupy samooceny.
- ☒ Zgromadzenie dokumentacji wspomagającej i świadectw empirycznych (dowodów).
- ☒ Aktywne uczestnictwo w grupie samooceny.
- ☒ Wspomaganie procesu osiągania konsensusu.
- ☒ Opracowanie sprawozdania nt. samooceny.

Pomoc kierownictwu w ustalaniu priorytetów działań i opracowaniu planu działania.



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



10 kroków samooceny CAF - Faza 1 – Początek drogi z CAF

☒ Krok 1: ORGANIZACJA I PLANOWANIE PROCESU SAMOOCENY

Przeprowadzone w 2005 badania wśród użytkowników metody CAF wskazały na następujące podstawowe korzyści samooceny:

- ☒ Skuteczne ustalenie mocnych punktów organizacji oraz obszarów wymagających doskonalenia
- ☒ Określenie odpowiednich działań doskonalących
- ☒ Zwiększony poziom świadomości i lepsza komunikacja w całej organizacji
- ☒ Pracownicy stają się świadomi wagi i ciekawości spraw związanych z jakością



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



10 kroków samooceny CAF - Faza 1 – Początek drogi z CAF

☒ Krok 2 UPOWSZECHNIENIE INFORMACJI O PROJEKCIE SAMOOCENY

Po ustaleniu podejścia przyjętego w ramach projektu, bardzo ważnym zadaniem jest nakreślenie planu przekazywania (komunikowania) wiedzy o projekcie. Dotyczyć on będzie wszystkich interesariuszy projektu, a zwłaszcza menadżerów średniego szczebla oraz pracowników.

Przekaz dotyczący modelu CAF powinien akcentować powstanie sytuacji zapewniających wygraną wszystkich stron, tzn. interesariuszy, pracowników i obywateli/klientów.



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

45



10 kroków samooceny CAF - Faza 1 – Początek drogi z CAF

☒ Krok 2 UPOWSZECHNIENIE INFORMACJI O PROJEKCIE SAMOOCENY

Działając we współpracy z kierownictwem, kierownik projektu powinien wspierać taki rozwój wypadków, poprzez zwrócenie uwagi na to:

- ☒ jak proces samooceny może doprowadzić do zmiany na lepsze,
- ☒ dlaczego przypisano mu priorytetowe znaczenie,
- ☒ w jaki sposób łączy się on z planami strategicznym organizacji,
- ☒ jaki ma związek (np. jako pierwszy krok w tym kierunku) z całościowymi działaniami na rzecz poprawy wyników organizacji, np. poprzez innowatorski program reform działalności operacyjnej. Plan wzajemnej komunikacji powinien uwzględniać całą gamę elementów: grupa docelowa, przekaz, medium, nadawca, częstotliwość, stosowane instrumenty.



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

46



10 kroków samooceny CAF - Faza 1 – Początek drogi z CAF

☒ Krok 2 UPOWSZECHNIENIE INFORMACJI O PROJEKCIE SAMOOCENY

Badania z 2005 r. – Zazwyczaj nie docenia się wagi wzajemnej komunikacji w tworzeniu poczucia wspólnoty interesów wśród pracowników:

- ☒ użytkownicy metody CAF zazwyczaj przekonują się, że nie nadali wystarczającego priorytetu wzajemnej komunikacji z pracownikami w trakcie całego procesu.

jakość
w admin



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

47



10 kroków samooceny CAF - Faza 1 – Początek drogi z CAF

☒ Krok 2 UPOWSZECHNIENIE INFORMACJI O PROJEKCIE SAMOOCENY

Jak się okazuje, jedną z najważniejszych potencjalnych korzyści metody CAF jest wzrost poziomu świadomości i wzajemnego komunikowania się w całej organizacji. Jednakże uświadomienie tego przychodzi dopiero wtedy, gdy kierownictwo i osoby odpowiedzialne za samoocenę CAF już na wczesnym etapie informują o jej celu i potencjalnych korzyściach pracowników i średni szczebel zarządzania oraz wciągają ich do udziału w tym procesie.

Jakość
w admin



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

48



10 kroków samooceny CAF – Faza 2 – Proces samooceny

☒ Krok 3 UTWORZENIE JEDNEJ LUB WIĘCEJ GRUP SAMOOCENY

- ☒ Utworzona w organizacji grupa samooceny powinna być reprezentatywna w najwyższym stopniu.
- ☒ Doświadczenia użytkowników metody CAF wskazują na liczebność grupy w przedziale 5-20. Jednak w celu osiągnięcia odpowiedniej skuteczności a także nieformalnej atmosfery pracy, zazwyczaj zaleca się by grupa liczyła ok. 10 członków.
- ☒ Członków grupy należy dobrać za względu na ich wiedzę o organizacji oraz osobiste umiejętności (analityczne, komunikacyjne, itd.), a nie koniecznie ze względu na ich kwalifikacje zawodowe.



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



49



10 kroków samooceny CAF – Faza 2 – Proces samooceny

☒ Krok 3 UTWORZENIE JEDNEJ LUB WIĘCEJ GRUP SAMOOCENY

Czy wśród członków grupy powinni znaleźć się menadżerowie wysokiego szczebla?

- ☒ Członkowie wyższego kierownictwa uczestniczący w pracach grupy mogą udzielić dodatkowych informacji a także zwiększają prawdopodobieństwo zaangażowania kierownictwa w zalecane później działania doskonalące.
- ☒ Przyczyniają się również do większego zróżnicowania grupy.
- ☒ Jednakże, jeżeli choćby jeden członek grupy czuje się skrzepowany i niezdolny do swobodnych wypowiedzi, sytuacja taka może zagrozić jakości samooceny.



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

50



10 kroków samooceny CAF – Faza 2 – Proces samooceny

☒ Krok 4 ORGANIZACJA SZKOLEŃ

- ☒ Informacja i szkolenie kadry zarządzającej – zaleca się, by menadżerowie najwyższego i średniego szczebla uczestniczyli w szkoleniach nt. samooceny, w celu rozszerzenia wiedzy i lepszego zrozumienia koncepcji TQM w ogóle i samooceny wg metody CAF w szczególności.
- ☒ Informacja i szkolenie grupy samooceny – członków grupy należy zapoznać z modelem CAF i przedstawić im cel oraz charakter procesu samooceny.



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



51



10 kroków samooceny CAF – Faza 2 – Proces samooceny

☒ Krok 5 PRZEPROWADZENIE SAMOOCENY

Podjęcie oceny indywidualnej

- ☒ Członkowie grupy zapisują kluczowe słowa argumentacji na rzecz wskazanych mocnych stron i obszarów wymagających usprawnień. Zaleca się, by wskazania takich obszarów były możliwie jak najbardziej precyzyjne po to, by ułatwić sformułowanie propozycji działań na etapie późniejszym. Następnie, członkowie grupy winni dokonać podsumowania swoich ustaleń i przypisać oceny punktowe wszystkim kryteriom szczegółowym, zgodnie z wybranym arkuszem skali ocen.



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



52



10 kroków samooceny CAF – Faza 2 – Proces samooceny

☒ Krok 5 PRZEPROWADZENIE SAMOOCENY

Podjęcie oceny indywidualnej

- ☒ W trakcie oceny indywidualnej obecny powinien być przewodniczący grupy, by móc odpowiadać na zadawane pytania. Może również dokonać koordynacji ustaleń członków grupy w trakcie przygotowań do spotkania w celu osiągnięcia konsensusu.



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

53



10 kroków samooceny CAF – Faza 2 – Proces samooceny

☒ Krok 5 PRZEPROWADZENIE SAMOOCENY

Osiągnięcie konsensusu w grupie

- ☒ Najszybciej jak to tylko możliwe po dokonaniu ocen indywidualnych, grupa powinna spotkać się i dokonać uzgodnień dotyczących mocnych stron, obszarów wymagających doskonalenia oraz ocen według każdego z kryteriów.
- ☒ Grupa może ustalić kolejność oceny według poszczególnych kryteriów, przy czym nie musi się przy tym kierować numeracją tych kryteriów.



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

54



10 kroków samooceny CAF – Faza 2 – Proces samooceny

☒ Krok 5 PRZEPROWADZENIE SAMOOCENY

Poszukiwanie konsensusu: W jaki sposób osiągnąć konsensus?

Można w tym celu posłużyć się następującą metodą czterostopniową:

- ☒ Prezentacja wszystkich świadectw dotyczących – dla każdego kryterium szczegółowego – mocnych stron i obszarów wymagających doskonalenia, rozpoznanych przez każdego z członków grupy.



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



55



10 kroków samooceny CAF – Faza 2 – Proces samooceny

☒ Krok 5 PRZEPROWADZENIE SAMOOCENY

Poszukiwanie konsensusu: W jaki sposób osiągnąć konsensus?

- ☒ Osiągnięcie konsensusu dotyczącego mocnych stron i obszarów wymagających doskonalenia. Zazwyczaj osiąga się to po rozważeniu wszelkich dodatkowych świadectw lub informacji.
- ☒ Przedstawienie zakresu indywidualnych punktacji dla każdego kryterium szczegółowego.
- ☒ Wypracowanie konsensusu w sprawie punktacji ostatecznej.



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



56



10 kroków samooceny CAF – Faza 2 – Proces samooceny

☒ Krok 5 PRZEPROWADZENIE SAMOOCENY

Przewodniczący odgrywa kluczową rolę w procesie wypracowywania konsensusu i ponosi za ten proces odpowiedzialność.

We wszystkich przypadkach dyskusja winna bazować na jednoznacznych świadectwach podjętych działań i osiągniętych wynikach. Pomocą w rozpoznaniu odpowiednich świadectw służy lista przykładów zamieszczona w CAF.



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

57



10 kroków samooceny CAF – Faza 2 – Proces samooceny

☒ Krok 5 PRZEPROWADZENIE SAMOOCENY

Celem przykładów jest bardziej drobiazgowo wyjaśnienie treści kryteriów szczegółowych, po to aby:

- ☒ określić jak administracja reaguje na potrzeby wyrażane w danym kryterium szczegółowym,
- ☒ wspomóc proces ustalania świadectw oraz
- ☒ wskazać na dobre praktyki w danym obszarze.



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

58



10 kroków samooceny CAF – Faza 2 – Proces samooceny

☒ Krok 5 PRZEPROWADZENIE SAMOOCENY

Czas trwania samooceny:

Ciężko jest wskazać idealny harmonogram samooceny CAF.
Zależy on od wielu zmiennych, takich jak:

- ☒ cele kierownictwa,
- ☒ czas,
- ☒ zasoby i doświadczenie,
- ☒ dostępność danych,
- ☒ informacje i możliwości czasowe i
- ☒ informacje posiadane przez interesariuszy.



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

59



10 kroków samooceny CAF – Faza 2 – Proces samooceny

☒ Krok 5 PRZEPROWADZENIE SAMOOCENY

Czas trwania samooceny:

- ☒ dla większości organizacji normą jest okres do pięciu dni (wliczając oceny indywidualne i/lub spotkania w sprawie osiągnięcia konsensusu).
- ☒ Znaczna większość organizacji ukończyła pełny proces CAF w ciągu 3 miesięcy, wliczając w to przygotowania, samoocenę, wyciąganie wniosków i stworzenie planu działania.



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

60



10 kroków samooceny CAF – Faza 2 – Proces samooceny

☒ Krok 5 PRZEPROWADZENIE SAMOOCENY

Badania z 2005 r. – dodatkowe korzyści z dyskusji

Ogólnie rzecz biorąc, dochodzenie do ostatecznych wniosków wyglądało tak samo jak w badaniach z 2002 r.:

- ☒ w większości przypadków osiągnano consensus, poprzedzony dyskusją. Dyskusję samą w sobie często uważa się za prawdziwą korzyść płynącą z samooceny: końcowy rezultat po wypracowaniu konsensusu jest czymś więcej niż prostą sumą opinii indywidualnych. Odzwierciedla wspólną wizję całej reprezentatywnej grupy – korygując tym samym i wykraczając poza opinie indywidualne. Wyjaśnienie świadectw i powodów odmiennych poglądów na temat mocnych i słabych stron organizacji jest nieraz uważana za ważniejsze niż sama punktacja.



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

61



10 kroków samooceny CAF – Faza 2 – Proces samooceny

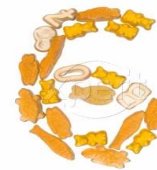
☒ Krok 6 SPORZĄDZENIE SPRAWOZDANIA Z WYNIKÓW SAMOOCENY

Typowe sprawozdanie z samooceny powinno odzwierciedlać strukturę CAF i zawierać co najmniej następujące elementy:

- ☒ Mocne strony i obszary wymagające usprawnień dla każdego kryterium szczegółowego, wsparte odpowiednimi świadectwami.
- ☒ Ocenę uzasadnioną zapisami w arkuszu skali ocen.
- ☒ Wskazówki dotyczące działań doskonalących.



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



62



10 kroków samooceny CAF – Faza 2 – Proces samooceny

Krok 6 SPORZĄDZENIE SPRAWOZDANIA Z WYNIKÓW SAMOOCENY

- By stać się podstawą działań doskonalących, sprawozdanie winno zostać przyjęte – a jeszcze lepiej poparte – przez kierownictwo organizacji (nie powinno to stanowić problemu tam, gdzie proces komunikacji wzajemnej przebiegał prawidłowo).



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

63



10 kroków samooceny CAF – Faza 2 – Proces samooceny

Krok 6 SPORZĄDZENIE SPRAWOZDANIA Z WYNIKÓW SAMOOCENY

Kierownictwo powinno potwierdzić swoje zobowiązanie do realizacji działań doskonalących.

Na tym etapie ważne jest również zaprezentowanie głównych rezultatów pracownikom organizacji i innym uczestniczącym w procesie interesariuszom.



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

64



10 kroków samooceny CAF Faza 3 – Plan usprawnień / ustalenie priorytetów

☒ Krok 7 SPORZĄDZENIE PROJEKTU PLANU DOSKONALENIA

Procedura samooceny powinna wykraczać poza sprawozdanie z samooceny i prowadzić bezpośrednio do planu działań, jakie należy podjąć w celu doskonalenia działania organizacji.

W szczególności plan ten powinien opierać się na następujących żelaznych zasadach:



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

65



10 kroków samooceny CAF Faza 3 – Plan usprawnień / ustalenie priorytetów

☒ Krok 7 SPORZĄDZENIE PROJEKTU PLANU DOSKONALENIA

- ☒ Jest to zintegrowany plan działań systemowych obejmujących cały zakres działania i funkcjonowania organizacji.
- ☒ Stanowi następstwo sprawozdania z samooceny; jako taki opiera się na świadectwach i danych dostarczonych przez samą organizację a także – co jest sprawą o ogromnym znaczeniu – odzwierciedla punkt widzenia pracowników organizacji.
- ☒ Wzmacnia silne strony organizacji i podejmuje jej słabe strony – każdej z nich przypisuje odpowiednie działania usprawniające.



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

66



10 kroków samooceny CAF Faza 3 – Plan usprawnień / ustalenie priorytetów

☒ Krok 7 SPORZĄDZENIE PROJEKTU PLANU DOSKONALENIA

Wyznaczenie priorytetowych obszarów wymagających doskonalenia:

Przygotowując plan doskonalenia, kierownictwo może się zastanowić nad podejściem uporządkowanym, w tym również nad następującymi pytaniami:

- ☒ Gdzie chcemy znaleźć się za dwa lata, trzymając się ogólnej wizji i strategii organizacji?
- ☒ Jakie działania należy podjąć dla osiągnięcia tych celów (strategia/określenie zadań)?



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

67



10 kroków samooceny CAF Faza 3 – Plan usprawnień / ustalenie priorytetów

☒ Krok 7 SPORZĄDZENIE PROJEKTU PLANU DOSKONALENIA

Proces tworzenia planu działań doskonalących można realizować według następującego schematu:

Kierownictwo, w uzgodnieniu z interesariuszami:

- ☒ przyjmuje pomysły działań doskonalących zapisane w sprawozdaniu z samooceny i grupuje je tematycznie,
- ☒ przeprowadza analizę obszarów wymagających doskonalenia i przedstawionych pomysłów działań doskonalących, z uwzględnieniem celów strategicznych organizacji,



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

68



10 kroków samooceny CAF

Faza 3 – Plan usprawnień / ustalenie priorytetów

- ☒ uszeregowuje działania usprawniające według ważności; wykorzystuje uzgodnione kryteria do określenia wpływu tych działań (dużego, umiarkowanego, słabego) w obszarach wymagających doskonalenia, takich jak:
 - ☒ strategiczne znaczenie danego działania (połączenie wpływu na interesariuszy, wpływu na wyniki organizacji, tego czy jest zauważalne wewnątrz/na zewnątrz organizacji)
 - ☒ łatwość realizacji danych działań (rozpoznanie poziomu trudności, ustalenie potrzebnych zasobów oraz tempa realizacji),
- ☒ wyznacza odpowiedzialnych za każde działanie oraz harmonogram i „kamienie milowe”; określa niezbędne zasoby.



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



69



10 kroków samooceny CAF

Faza 3 – Plan usprawnień / ustalenie priorytetów

☒ Krok 7 SPORZĄDZENIE PROJEKTU PLANU DOSKONALENIA

Samoocena CAF to początek strategii doskonalącej o dłuższym okresie realizacji. Umożliwia wskazanie obszarów, którymi można się zająć stosunkowo szybko i łatwo.

Najkorzystniejsze jest, gdy plan działania wynikający z samoceny włączony w proces planowania strategicznego organizacji, stał się całościową strategią zarządzania.



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



70



10 kroków samooceny CAF Faza 3 – Plan usprawnień / ustalenie priorytetów

☒ Krok 7 SPORZĄDZENIE PROJEKTU PLANU DOSKONALENIA

Badania z 2005 r. – Członkowie grup samooceny

- ☒ Członkowie grupy samooceny poświęcali znaczącą ilość energii – zazwyczaj poza godzinami pracy. Często zdarza się, że rozpoczynają działalność w grupie samooceny z pewną podejrzliwością co do użyteczności tego typu działań, udziału członków kierownictwa, niebezpieczeństw wynikających ze szczerych wypowiedzi, itd. Po pewnym czasie jednak, gdy zauważają poważne podejście do problemu, ich motywacja wzrasta, pojawia się zapał i poczucie współodpowiedzialności za osiągnięte rezultaty. Stają się dzięki temu najbardziej zmotywowanymi kandydatami na członków zespołów doskonalenia – i tak trzeba ich traktować.



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

71



10 kroków samooceny CAF Faza 3 – Plan usprawnień / ustalenie priorytetów

☒ KROK 8: UPOWSZECHNIENIE INFORMACJI O PLANIE DOSKONALENIA

- ☒ Wzajemna komunikacja to jeden z podstawowych czynników sukcesu samooceny i następujących po niej działań doskonalących,
- ☒ dobrą praktyką jest informowanie ogółu pracowników o wynikach procesu samooceny – o głównych wnioskach, obszarach, jakimi należy się zająć oraz o planowanych działaniach doskonalących,
- ☒ dobrą praktyką zawsze jest ukazywanie spraw, z którymi organizacja sobie radzi dobrze a także zamierzeń związanych z dalszym doskonaleniem.



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

72



10 kroków samooceny CAF Faza 3 – Plan usprawnień / ustalenie priorytetów

KROK 9: REALIZACJA PLANU DOSKONALENIA

Przy realizacji tych działań doskonalących należy przyjąć właściwe, jednolite podejście i oprzeć się na procesie monitoringu i oceny. Należy jasno określić przewidywane wyniki i terminy ich osiągnięcia, wyznaczyć osobę odpowiedzialną za każde konkretne działanie, a także rozważyć alternatywne scenariusze różnych złożonych działań.



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



73



10 kroków samooceny CAF Faza 3 – Plan usprawnień / ustalenie priorytetów

KROK 9: REALIZACJA PLANU DOSKONALENIA

- Wszelki proces zarządzania jakością powinien opierać się na stałym monitorowaniu jego realizacji oraz ocenie efektów i następstw.
- Dalsze doskonalenie wymaga określenia sposobów pomiaru wyników podjętych działań.
- Przy realizacji działań doskonalących, organizacja może wykorzystać cykl Planuj-Wykonaj-Sprawdź-Działaj (PDCA).
- Pełne korzyści z działań doskonalących uzyskać można jedynie przy ich włączeniu w stałe procesy organizacji.



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



74



10 kroków samooceny CAF Faza 3 – Plan usprawnień / ustalenie priorytetów

KROK 9: REALIZACJA PLANU DOSKONALENIA

Badania z 2005 r. – CAF jako wstęp do Kompleksowego Zarządzania Jakością

- Wyniki badania pokazują, że narzędzia zarządzania jakością rzadko stosowano tam, gdzie nie wprowadzono jeszcze CAF. Najczęściej wykorzystywane spośród tych narzędzi to badanie poziomu zadowolenia pracowników, audyt zewnętrzny i wewnętrzny, normy ISO 9000/2000 z certyfikatami i bez, zarządzanie projektem oraz zrównoważona karta wyników. Stwierdzono bardzo silne pragnienie wykorzystania większej liczby tych narzędzi w przyszłości.



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



75



10 kroków samooceny CAF Faza 3 – Plan usprawnień / ustalenie priorytetów

KROK 10: PLANOWANIE NASTĘPNEJ SAMOOCENY CAF

- Ponowna ocena CAF wynika ze stosowania cyklu PDCA przy realizacji Planu Działania.



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



76



10 kroków samooceny CAF Faza 3 – Plan usprawnień / ustalenie priorytetów

☒ KROK 10: PLANOWANIE NASTĘPNEJ SAMOOCENY CAF

Śledzenie postępu i powtórka oceny

- ☒ Po wprowadzeniu planu działania należy zapewnić, że zmiany te niosą efekty pozytywne i że nie wywierają niekorzystnego wpływu no to, z czym organizacja dobrze sobie dotąd radziła.
- ☒ Arkusze skali ocen CAF to narzędzia proste, lecz jednocześnie niezmiernie użyteczne przy ocenie bieżącego postępu realizacji planu działań doskonalących.



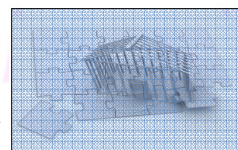
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego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

77



CAF (Common Assessment Framework) - budowa modelu

- ☒ 9 kryteriów zgodnie z Modelem EFQM
- ☒ 5 obszarów potencjału i 4 obszary dla wyników
- ☒ Ocena w skali od 0 do 100



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

78



CAF (Common Assessment Framework) - ewolucja modelu

Model CAF 2002 r.

- trudności w zrozumieniu
- 9 kryteriów
- 43 podkryteria
- pilotażowa samoocena

Model CAF 2006 r.

- łatwiejszy w zrozumieniu
- 9 kryteriów
- 27 podkryteriów
- 11 wersji językowych
- doświadczenia z kilkuset przeprowadzonych samoocen

*jakosc
w administracji*



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



Zawartość kwestionariusza modelu CAF

Wprowadzenie do kwestionariusza

Dziewięć kryteriów (od 1 do 9)

- definicja
- podstawowe przesłanki
- podkryteria (np.. 1.1, 1.2
- przykłady spełnienia wymagań dla poszczególnych podkryteriów

*jakosc
w admini*



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



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF

☒ 1. Przywództwo

W jaki sposób liderzy i kierownicy tworzą i umożliwiają realizację misji i wizji organizacji sektora publicznego, rozwijają wartości niezbędne dla długookresowego sukcesu organizacji wdrażają je poprzez odpowiednie działania i zachowania oraz są osobiście zaangażowani w zapewnienie, że system zarządzania organizacją został stworzony i wdrożony.



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



81



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF

☒ 1. Przywództwo

- ☒ Wytyczanie kierunków działania organizacji poprzez sformułowanie jej wizji, misji i wartości.
- ☒ Rozwijanie i wdrażanie systemu zarządzania organizacją, jej działaniami i zmianą.
- ☒ Motywowanie i wspieranie ludzi w organizacji oraz inspirowanie przez dawanie własnego przykładu.
- ☒ Zarządzanie relacjami z politykami i innymi interesariuszami w celu rozbudzenia wspólnego poczucia odpowiedzialności.



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

82



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF

☒ 2. Strategia i planowanie

W jaki sposób organizacja wdraża swoją misję i wizję poprzez jasno sformułowaną strategię ukierunkowaną na wszystkich zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji i wspartą odpowiednimi politykami, planami, założeniami, celami i procesami.



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



83



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF

☒ 2. Strategia i planowanie

- ☒ Zbieranie informacji na temat obecnych przyszłych potrzeb wszystkich interesariuszy.
- ☒ Opracowanie, przegląd i aktualizacja strategii i planów, z uwzględnieniem potrzeb interesariuszy i dostępnej puli zasobów
- ☒ Realizacja strategii i planów w całej organizacji.
- ☒ Planowanie, realizacja i analiza działań modernizacyjnych i innowacyjnych



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

84



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF

☒ 3. Zarządzanie zasobami ludzkimi

W jaki sposób organizacja zarządza personelem, rozwija wiedzę i wyzwala pełny potencjał swoich pracowników na poziomie indywidualnym, zespołowym i całej organizacji. W jaki sposób organizacja planuje działania dla wsparcia swojej polityki i strategii oraz efektywnej pracy swoich pracowników.



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



85



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF

☒ 3. Zarządzanie zasobami ludzkimi

- ☒ Planowanie, zarządzanie i doskonalenie zasobów ludzkich w sposób przejrzysty oraz dostosowany do strategii i planowania.
- ☒ Identyfikacja, rozwijanie i wykorzystywanie kompetencji pracowników dla dostosowania celów indywidualnych, grupowych i organizacyjnych.
- ☒ Uzyskiwanie zaangażowania pracowników przez rozwój dialogu i powierzanie im odpowiednich kompetencji



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



86



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF

☒ 4. Partnerstwo i zasoby

W jaki sposób organizacja planuje i zarządza swoimi relacjami z zewnętrznymi partnerami oraz wewnętrznymi zasobami w celu realizacji polityki i strategii oraz zapewnienia efektywności procesów.



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



87



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF

☒ 4. Partnerstwo i zasoby

- ☒ Rozwijanie i wdrażanie relacji z kluczowymi partnerami zewnętrznymi.
- ☒ Rozwijanie i wdrażanie relacji partnerskich z klientami / obywatelami.
- ☒ Gospodarowanie wiedzą.
- ☒ Zarządzanie finansami.
- ☒ Zarządzanie technologią.
- ☒ Zarządzanie budynkami i zasobami.



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

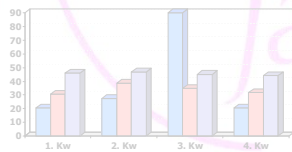
88



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF

☒ Zarządzanie procesami i zmianą

W jaki sposób organizacja określa swoje procesy, jak nimi steruje i je doskonali, tak aby wspierały politykę i strategię organizacji i przyczyniały się do pełnego zaspokojenia potrzeb i generowania wzrastającej wartości dla klientów i innych zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji.



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

89



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF

☒ 5. Zarządzanie procesami i zmianą

- ☒ Identyfikacja, projektowanie, zarządzanie i bieżące doskonalenie procesów.
- ☒ Opracowanie i dostarczenie usług i produktów nakierowanych na klientów/ obywateli.
- ☒ Wprowadzanie innowacji do procesów z udziałem klientów/ obywateli



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

90



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF

☒ 6. Wyniki w relacjach z klientami/obywatelami

To, co organizacja osiąga w zakresie bezpośredniego pomiaru zadowolenia klientów/ obywateli w zakresie ogólnego wizerunku organizacji, dostarczanych przez nią produktów i usług jej otwartości oraz zbliżenia do klientów/ obywateli.

- ☒ Wyniki pomiaru zadowolenia klienta / obywatela
- ☒ Wskaźniki pomiarów dotyczących klienta / obywatela



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

91



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF

☒ 7. Wyniki w relacjach z pracownikami

To, co organizacja odnotowuje w ramach bezpośredniego pomiaru z osiągniętych wyników w relacjach z pracownikami, dotyczących w ich opinii rezultatów organizacji, i jej misji, środowiska pracy, kierownictwa i systemów zarządzania, rozwoju zawodowego, podwyższenia kwalifikacji, oraz produktów i usług dostarczanych przez organizację.

- ☒ Pomiar zadowolenia pracowników i ich motywacji
- ☒ Wskaźniki wyników w relacjach z pracownikami



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

92



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF

☒ Wyniki w zakresie społeczeństwa

To, co organizacja osiąga w zakresie zaspokajania potrzeb i oczekiwań społeczności lokalnej, krajowej i międzynarodowej (tam gdzie ma to zastosowanie). Dotyczy to postrzegania w zakresie podejścia organizacji do problemów jakości życia, ochrony środowiska i zachowania zasobów naturalnych oraz własnych wewnętrznych mierników efektywności organizacji. Kryterium to dotyczy także relacji z władzami nadrzędnymi organizacjami, które regulują i wpływają na sposób prowadzenia działalności przez organizację.



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

93



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF

☒ 8. Wyniki w zakresie społeczeństwa

- ☒ Wyniki w zakresie postrzegania aspektów społecznych przez interesariuszy.
- ☒ Wskaźniki w zakresie oddziaływania na społeczeństwo.



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

94



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF

☒ 9. Kluczowe wyniki działalności

To, co organizacja osiąga (w obszarze strategii i planowania) w stosunku do zaspokajania potrzeb i oczekiwań interesariuszy (wyniki zewnętrzne), oraz wyniki osiągnięte w odniesieniu do sposobu zarządzania i usprawniania organizacji (wyniki wewnętrzne).

- ☒ Wyniki zewnętrzne: od efektów i następstw do realizacji celów
- ☒ Wyniki wewnętrzne



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

95



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF – ocena punktowa

Dlaczego stosujemy ocenę punktową?

Są cztery główne powody, dla których w modelu CAF przypisuje się punkty poszczególnym kryteriom szczegółowym i głównym:

- ☒ Dostarczenie informacji oraz wskazanie kierunku działań na rzecz doskonalenia działalności,
- ☒ Pomiar osiągniętego postępu, w przypadku stałego przeprowadzania ocen wg metody CAF (co rok lub co dwa lata), co powszechnie uznawane jest za dobrą praktykę przez większość specjalistów od zarządzania jakością,
- ☒ Ustalenie dobrych praktyk, wskazanych przez wysoką punktację na skali oceny „Potencjału” i „Wyników”. Wysoka ocena punktowa w obszarze „Wyników” to zazwyczaj świadectwo występowania dobrych praktyk w obszarze „Potencjału”,
- ☒ Pomoc w znalezieniu uwiaryzelnionego partnera, od którego można by się uczyć (benchmarking dotyczy tego, jak porównujemy, bench-learning dotyczy tego, czego uczymy się od siebie nawzajem).



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

96



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF – ocena punktowa

Jak punktować?

- ☒ W obecnej wersji – CAF 2006 – mamy dwa rodzaje punktacji. „Klasyczna” punktacja CAF to zaktualizowana wersja skal oceny CAF 2002. Punktacja „dostrojona” nadaje się dla organizacji pragnących bardziej drobiazgowej analizy kryteriów szczegółowych. Pozwala na jednoczesne punktowanie – dla każdego kryterium szczegółowego - wszystkich faz cyklu planuj -wykonaj-sprawdź działaj (PDCA),
- ☒ Cykl PDCA to podstawa obu rodzajów punktacji. W porównaniu do wersji 2002, z pięcioma ocenami od 0 do 5, obecnie mamy skalę od 0 do 100 – szerzej używaną i uznaną na forum międzynarodowym.



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



97



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF – ocena punktowa

☒ Klasyczna punktacja CAF

- ☒ Kumulatywny sposób punktowania umożliwia lepsze poznanie cyklu PCDA przez organizację, nastawiając ją bardziej pozytywnie do podejścia jakościowego.
- ☒ W arkuszu skali ocen „Potencjału”, faza PDCA ma zastosowanie tylko wówczas, kiedy częścią ciągłego cyklu doskonalenia staje się działalność typu bench-learning.



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



98

Zawartość kwestionariusza modelu CAF – ocena punktowa

Klasyfikacja punktacja CAF

Faza	SKALA OCEN "POTENCJAŁU" 1	Ocena	Wg wersji 2002
	Nie działamy na tym polu Nie posiadamy żadnych lub prawie żadnych informacji	0 – 10	0
Planuj	Mamy takie plany	11 – 30	1
Wykonaj	Właśnie się tym zajmujemy	31-50	2
Sprawdź	Sprawdzamy/dokonujemy przeglądu tego, czy zajmujemy się sprawami właściwymi i czy we właściwy sposób	51-70	3
Działaj	Dokonyjemy dostosowań (tam gdzie należy) na podstawie sprawdzianu/przeglądu	71-90	4
PWSD (ang. PDCA)	We wszystkich działaniach, z regularnym planowaniem, realizacją i dostosowaniem, uczymy się od innych. Na omawianym obszarze wkroczyliśmy w cykl stałego udoskonalania.	91-100	5



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

Zawartość kwestionariusza modelu CAF – ocena punktowa

Klasyfikacja punktacja CAF

- Należy ustalić osiągnięty poziom cyklu: Planuj-Wykonaj-Sprawdź-Działaj. Taki rodzaj punktowania ma charakter kumulatywny: po to by móc przejść do następnej fazy (np. Działaj) należy zakończyć fazę poprzedzającą (Sprawdź).
- Na skali od 0 do 100 należy wskazać ocenę osiągniętego poziomu w ramach danej fazy. Zakres skali umożliwia dokładną ocenę stopnia wdrożenia danego podejścia.



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



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF – ocena punktowa

☒ Klasyczna punktacja CAF

SKALA OCENY “WYNIKÓW” 1	Ocena	Wg wersji 2002
Nie mierzono żadnych wyników i/lub brak informacji	0 – 10	0
Kluczowe wyniki są mierzone i wykazują tendencje spadkowe; i/lub wyniki nie osiągają wyznaczonych celów	11 – 30	1
Brak zmian w wynikach; i/lub osiągnięcie niektórych z wyznaczonych celów	31-50	2
Trend poprawy wyników; i/lub osiągnięcie większości z wyznaczonych celów	51-70	3
Trend znacznej poprawy wyników; i/lub osiągnięcie wszystkich z wyznaczonych celów	71-90	4
Uzyskanie doskonałych i trwałych wyników. Osiągnięcie wszystkich z wyznaczonych celów. Pozytywny rezultat porównań z odpowiednimi organizacjami w zakresie wszystkich kluczowych wyników.	91-100	5



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

101



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF – ocena punktowa

☒ Klasyczna punktacja CAF

Należy wystawić oceny od 0 do 100 dla każdego kryterium szczegółowego na skali sześciopunktowej (odpowiadającej wersji 2002).

- ☒ Dla każdego poziomu, można wziąć pod uwagę albo trend albo osiągnięcie celu – lub też jedno i drugie.



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



102



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF – ocena punktowa

☒ Dostrojona punktacja CAF

- ☒ Punktacja dostrojona (fine-tuned) to równoległy sposób oceny punktowej – bliższy rzeczywistości tam, gdzie organizacja publiczna np. działa („Wykonaj”), za to niewystarczająco planuje („Planuj”).
- ☒ Na skali ocen „Potencjału” większy nacisk położony jest na cykl PDCA; postęp można przedstawić w postaci spiralnej, gdzie kolejny „skręt” spirali doskonalenia może nastąpić w każdej z faz Planuj- Wykonaj-Sprawdź-Działaj.



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



103



☛ Zawartość kwestionariusza modelu CAF – ocena punktowa

☒ Dostrojona punktacja CAF

- ☒ Działalność typu bench-learning zazwyczaj ma miejsce na najwyższych poziomach w każdej fazie.
- ☒ Ten rodzaj punktacji daje więcej informacji o obszarach najbardziej wymagających doskonalenia.
- ☒ Arkusz skali ocen wskazuje, czy należy dążyć do przyśpieszenia zmian (trendów) czy też skoncentrować się na realizacji celów.



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



104



Zawartość kwestionariusza modelu CAF – ocena punktowa

Dostrojona punktacja CAF

Skale ocen - Wyjaśnienia dla kryteriów szczegółowych:

- Dla każdej fazy, należy znaleźć świadectwa mocnych i słabych punktów oraz podać w odpowiednim polu ocenę ogólną. Ocenę tę można zilustrować kilkoma przykładami lub świadectwami, aby zbytnio nie komplikować punktacji. Kto jednak chciałby pójść dalej, może umieścić wszystkie przykłady lub świadectwa w poszczególnych polach czterech faz i obliczyć średnią dla każdej fazy.



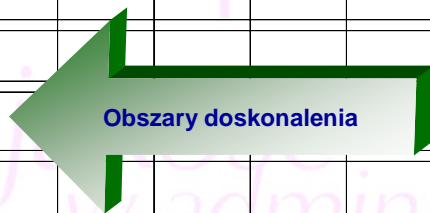
Niniejszy projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” prowadzony przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemu zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego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



Zawartość kwestionariusza modelu CAF – ocena punktowa

Dostrojona punktacja CAF

FAZA	Skala Świadectwa empiryczne (dowody)	SKALA OCEN POTENCJAŁU						Ogółem/400	Ocena/100
		0 – 10 Żadnych świadectw lub tylko kilka	11 – 30 Niewiele słabych świadectw, w niektórych obszarach	31 – 50 Trochę zastępczych świadectw, w odpowiednich obszarach	51 – 70 Mocne świadectwa, w większości obszarów	71 – 90 Bardzo silne świadectwa, we wszystkich obszarach	91 – 100 Doskonałe świadectwa w porównaniu z innymi organizacjami, we wszystkich obszarach		
Planuj	Planowanie oparte na potrzebach i oczekiwaniach interesariuszy. Stosowane systematycznie we wszystkich istotnych obszarach organizacji. Ocena								
Wykonaj	Wykonanie systematycznie realizowane w istotnych jednostkach organizacji, poprzez nakładane procesy i zadania obywateli. Ocena								
Sprawdź	Zdefiniowane procesy regularnie monitorowane z użyciem odpowiednich wskaźników oraz poddawane przeglądowi w istotnych jednostkach organizacji. Ocena								
Działaj	W następstwie wyników fazy „Sprawdź” podjęcie systematycznych działań korekcyjno-usprawniających w istotnych jednostkach organizacji. Ocena								
Ogółem/400									
Ocena/100									



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



• Ocena punktowa - Przykład

☒ Przywództwo - Podstawowe założenia

Przywództwo – sposób, w jaki liderzy i kierownicy tworzą i umożliwiają realizację misji i wizji organizacji sektora publicznego, rozwijają wartości niezbędne dla długookresowego sukcesu organizacji i wdrażają je poprzez odpowiednie działania i zachowania oraz są osobiście zaangażowani w tworzenie i wdrażanie systemu zarządzania organizacją.



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

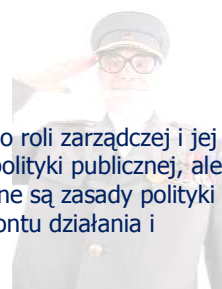
107



• Ocena punktowa - Przykład

☒ Przywództwo - Podstawowe założenia

Samocena i doskonalenie organizacji powinny odnosić się do roli zarządczej i jej związków z rolą polityczną. CAF nie usiłuje ocenić „jakości” polityki publicznej, ale raczej zarządzania w organizacji i sposobu w jaki formułowane są zasady polityki i prowadzone są działania w zakresie analizy, badania horyzontu działania i planowania strategicznego.



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

108



☛ Ocena punktowa - Przykład

☒ Przywództwo - Podstawowe założenia

Główne cechy organizacji sektora publicznego, które będą istotne przy ocenie działalności to:

- ☒ doskonałość w świadczeniu usług,
- ☒ inspirowanie zmian,
- ☒ działanie w istniejących ramach legislacyjnych,
- ☒ prawnych i regulacyjnych,
- ☒ respektowanie zasad służby publicznej,
- ☒ włączanie wszystkich bezpośrednio zainteresowanych stron i równoważenie ich potrzeb,
- ☒ właściwa wartość w stosunku do zaangażowanych środków,
- ☒ umiejętności komunikacji ze szczeblem politycznym,
- ☒ osiąganie celów



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

109



☛ Ocena punktowa - Przykład

Liderzy / kierownicy w organizacji sektora publicznego zwykle powinni pracować tak, aby osiągać cele zorientowane na podatników zrównoważone z celami politycznymi lub celami bezpośrednio zainteresowanych stron.



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

110



• Ocena punktowa - Przykład

Kluczowym elementem przy ocenie przywództwa jest to, że liderzy powinni wykazać jasne zrozumienie, kim są ich klienci, jakie są ich wymagania, oraz jak można je zrównoważyć z uwarunkowaniami politycznymi, demonstrując przy tym wyraźne zaangażowanie na rzecz klientów / podatników, jak również innych bezpośrednio zainteresowanych stron.



jakość
w administracji



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

111



• Synteza świadectw (dowodów) uzyskanych w ramach samooceny kryterium szczegółowego 1.1: Wyznaczyć kierunek organizacji poprzez rozwinięcie jej misji, wizji i systemu wartości

- ☒ Program pracy organizacji formułuje misję i wizję organizacji.
- ☒ W organizacji brakuje całościowego i udokumentowanego sformułowania polityki wewnętrznej i zasad rządzących kulturą organizacji. Wyjątkami są: elementy polityki kadrowej np. zarządzenie Dyrektora o sposobie obsadzania stanowisk w formie konkursów wewnętrznych, Kodeks Etyki Służby Cywilnej, głoszenie zasad przez najwyższe kierownictwo (potwierdzone w protokołach ze spotkań, narad kierownictwa organizacji).

Jakość
w administracji



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

112



Synteza świadectw (dowodów) uzyskanych w ramach samooceny kryterium szczegółowego 1.1: Wyznaczyć kierunek organizacji poprzez rozwinięcie jej misji, wizji i systemu wartości

- Przełożeniem misji i wizji na cele i działania średniookresowe oraz operacyjne są wyłącznie mierniki nakładane corocznie decyzjami Ministra w sprawie mierników oceny pracy izb i urzędów skarbowych..., które są monitorowane, a w razie potrzeby podejmowane są działania korygujące. Cele operacyjne są przekładane na zakresy czynności pracowników, kwartalne plany pracy komórek organizacyjnych,
- Zainteresowane strony są włączane bezpośrednio w proces ustalania misji, wizji, wartości oraz celów operacyjnych np. w czasie spotkań kierownictwa, narad oraz prac zespołów.
- Korekty wizji, wartości są dokonywane przez najwyższe kierownictwo, co komunikowane jest tylko podczas spotkań z kierownictwem organizacji.



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



Ocena punktowa - Przykład

Kryterium szczegółowe 1.1: Wyznaczyć kierunek organizacji poprzez rozwinięcie jej misji, wizji i systemu wartości

LP	OPIS	OCENA
1	Opracowanie i sformułowanie wizji (dokąd zmierzamy) i misji (jakie są nasze cele) organizacji.	60
2	Wypracowanie podstawowych wartości i zasad postępowania.	60
3	Przełożenie wizji i misji na cele i działania strategiczne (średniookresowe) o operacyjne (konkretne i krótkookresowe).	55
4	Włączanie bezpośrednio zainteresowanych stron (zespołów kierowniczych, pracowników, klientów / podatników, wybieralnych przedstawicieli i dostawców) w proces ustalania misji, wizji, wartości, celów strategicznych i operacyjnych.	65
5	Korygowanie wizji, misji, wartości w zależności od zmian w otoczeniu zewnętrznym.	40
6	Komunikowanie wizji, misji, wartości, celów strategicznych i operacyjnych wszystkim pracownikom w organizacji i innym zainteresowanym stronom.	5



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



☛ Ocena punktowa - Przykładowe mocne strony

- ☒ Została opracowana i wdrożona polityka jakości zawierająca mierzalne cele do osiągnięcia
- ☒ Nowy regulamin organizacyjny został opracowany przy udziale pracowników.
- ☒ Wydano zarządzenie dotyczące pomocy dla pracowników uczących się i doszkaltających.
- ☒ Urząd bierze aktywny udział w pracach organizacji i stowarzyszeń pozarządowych.

jakość
w adminis



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

115



☛ Ocena punktowa - Przykładowe obszary do poprawy

- ☒ Nie przełożono polityki na konkretne cele dla komórek organizacyjnych.
- ☒ Nie istnieje system zachęt dla osób proponujących nowe rozwiązania w organizacji.
- ☒ System nagród za wysiłki indywidualne i zespołowe jest uznaniowy.
- ☒ Nie we wszystkich przypadkach wielkość pomocy dla organizacji partnerskich jest uzależniona od efektów, jakie ich działania przynoszą dla gminy

jakość
w administracji



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

116



☛ Zarządzać zgodnie Modelem CAF oznacza:

- ☒ ... wdrażać w praktyce podstawowe zasady modelu
- ☒ ... systematycznie oceniać działania i wyniki organizacji,
- ☒ ... planować i wdrażać działania doskonalące
- ☒ ... konsekwentnie realizować politykę i strategię
- ☒ ... porównywać się do innych organizacji (benchmarking)
- ☒ ... badać satysfakcję klientów
- ☒ ... badać satysfakcję pracowników
- ☒ ... wyznaczać mierniki i cele
- ☒ ... właściwie rozumieć rolę przywództwa



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



117



☛ Cykl Programu CAF

Samocena:

- ☒ Analiza funkcjonowania organizacji: mocne strony i obszary do poprawy.

Plan:

- ☒ Opracowanie projektów doskonalących.

Wdrożenie:

- ☒ Poprawa wyników:
 - ☒ Satysfakcja klienta,
 - ☒ Satysfakcja pracowników,
 - ☒ Wyniki.



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

118



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Dziękujemy za udział
w szkoleniu**

*jakość
w administracji*



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