

**Zbiór
dobrych praktyk
zarządzania
w administracji
rządowej**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



THE CHANCELLERY OF THE PRIME MINISTER

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOLECZNY



Spis treści

1 Wprowadzenie	3
1.1 Wstęp	3
1.2 Na czym polegał projekt	3
2 Spis dobrych praktyk	7
3 Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji rządowej	9
3.1 Model kompetencyjny	9
3.2 Zarządzanie przez kompetencje	16
3.3 Opisy i wartościowanie stanowisk pracy	27
3.4 Komunikacja wewnętrzna	38
3.5 Filmy edukacyjne i kompendium wiedzy	42
4 Nowoczesne zarządzanie organizacją	45
4.1 Zarządzanie przez cele	45
4.2 Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego EMAS	48
4.3 Zintegrowany system zarządzania	52
4.4 Zarządzanie ryzykiem	54
4.5 Doskonalenie w wyniku samooceny CAF	60
5 Obsługa klienta	71
5.1 Zarządzanie informacją	71
5.2 Narzędzia informatyczne	83
5.3 Etyka pracowników służby cywilnej	87
5.4 Przeciwdziałanie zagrożeniom korupcyjnym	89
5.5 Badanie benchmarkingowe	92
6 Podsumowanie	95
Upowszechnienie dobrych praktyk	95

Publikacja została opracowana na podstawie opisów dobrych praktyk
przygotowanych przez urzędy wdrażające usprawnienia

1 Wprowadzenie

1.1 Wstęp

Niniejszy zbiór dobrych praktyk zarządzania prezentuje rozwiązania (dobre praktyki), które powstały w ramach projektu systemowego *Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr poprzez realizację wdrożeń usprawniających ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania w administracji rządowej*, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Projekt realizował Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w ramach Priorytetu 5 *Dobre rządzenie*, Działania 5.1 *Wzmocnienie potencjału administracji rządowej*, Poddziałania 5.1.1 *Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr* Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Zbiór dobrych praktyk zarządzania prezentuje przykłady rozwiązań różnorodnych tematycznie, które zastosowano w różnych typach urzędów. Celem publikacji jest przybliżenie dobrych praktyk z zakresu zarządzania i zachęcenie innych urzędów do stosowania podobnych rozwiązań.

W następujących rozdziałach zostanie przedstawiony opis projektu oraz rozdziały prezentujące praktyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, nowoczesnego zarządzania organizacją i standardów obsługi klienta uzupełnionych załącznikami.

Serdecznie dziękujemy urzędom biorącym udział we wdrożeniu usprawnień, za przesłanie opisów dobrych praktyk, gdyż tym samym przyczyniły się do powstania niniejszej publikacji.

1.2 Na czym polegał projekt

Projekt *Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr poprzez realizację wdrożeń usprawniających ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania w administracji rządowej* to specyficzny rodzaj projektu, który – mimo że był realizowany w trybie systemowym przez Departament Służby Cywilnej – umożliwił innym urzędom administracji rządowej realizację ich autorskich pomysłów na usprawnienie pracy urzędów.

Celem ogólnym projektu była modernizacja systemów zarządzania oraz podnoszenie kompetencji kadr w administracji rządowej poprzez realizację blisko 30 wdrożeń usprawniających, które wybrano w trybie otwartej aplikacji, zgłaszanych przez urzędy administracji rządowej z całego kraju. Zgłaszane wdrożenia usprawniające miały być ukierunkowane na poprawę w różnych obszarach zarządzania. Poprzez wdroże-

nie nowoczesnych narzędzi zarządzania projekt przyczynił się do modernizacji kultury organizacyjnej polskiej administracji oraz powiązania jej funkcjonowania z kryterium jakościowym.

Cele szczegółowe projektu sformułowano następująco:

- ♦ **Przeprowadzenie pogłębionej analizy rzeczywistych potrzeb urzędów administracji** w zakresie modernizacji systemów zarządzania i podnoszenia kompetencji kadr oraz rzeczywistych możliwości wdrożeniowych urzędów (w wymiarze instytucjonalnym oraz finansowym).
Urzędy, zgłaszając swoje pomysły na wdrożenia, wskazywały, jakie są ich rzeczywiste potrzeby. Na podstawie analizy nadesłanych zgłoszeń można było sformułować dodatkowe wnioski dotyczące jakości funkcjonowania całej administracji rządowej, które będą wykorzystane przy formułowaniu zakresu przedmiotowego wdrożeń usprawniających, realizowanych w latach kolejnych. W realizacji projektu wykorzystano podejście oddolne *bottom-up*.
- ♦ **Sformułowanie, a następnie upowszechnienie w formie najlepszych praktyk wyników wdrożeń** modernizacji systemów zarządzania oraz kompetencji kadr w administracji rządowej w poszczególnych urzędach, które będą stanowić bazę rozwiązań modernizacyjnych, tzn. wzorów do wdrożenia w innych urzędach.
Udane wdrożenia zrealizowane w ramach projektu mogą być bezpośrednio wykorzystane przez inne urzędy. Wypracowane materiały i dokumenty mogą posłużyć jako niezbędna pomoc merytoryczna, tworząc swoistą bazę wiedzy z zarządzania w administracji.
- ♦ **Aktywizacja poprzez zastosowanie trybu aplikacyjnego urzędów ubiegających się** o realizację wdrożeń usprawniających w zakresie poprawy procesów zarządzania. Proces aplikacyjny wymagał od nich przeprowadzenia wstępnej analizy potrzeb w zakresie wdrożenia usprawnień zarządczych. Realizacja poszczególnych wdrożeń polegała na pełnej odpowiedzialności kierowników urzędów administracji rządowej za przebieg wdrożenia. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów zapewniała środki na sfinansowanie usprawnień, prowadziła postępowania o udzielenie zamówień publicznych oraz sprawowała nadzór nad współpracą urzędów z wybranymi wykonawcami.

Pośrednim efektem projektu było zwiększenie potencjału urzędów w zakresie wdrażania projektów oraz zarządzania przez cele. Niektóre wdrożenia były realizowane zgodnie z metodyką zarządzania projektami PRINCE2.

Dwukrotny wybór realizowanych wdrożeń usprawniających był przeprowadzany w drodze **otwartego naboru**, w którym uczestniczyć mogły wszystkie urzędy administracji rządowej. Wszystkie zgłoszenia oceniali eksperci zewnętrzni. Transparentność procesu oceny została zapewniona dzięki regulaminom naboru, które publikowane były na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej (www.dsc.kprm.gov.pl). Ekspertami oceniali wnioski zgodnie z przyjętymi kryteriami.

Propozycje, które uzyskały najwyższą liczbę punktów przed zatwierdzeniem przez Szefa Służby Cywilnej, były oceniane i rekomendowane przez członków Komitetu Sterującego projektem, w którego skład weszli przedstawiciele urzędów administracji, organizacji pozarządowych, środowisk naukowych i eksperckich.

Dodatkowym ograniczeniem dla propozycji zgłaszanych przez urzędy były ściśle określone obszary zarządzania. W pierwszej turze naboru wdrożenia usprawniające mogły być realizowane w następujących obszarach:

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

W drugiej turze naboru obszary wdrażania usprawnień określono następująco:

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

W ramach projektu planowano objąć wsparciem pracowników 30 urzędów, w których zrealizowane zostaną wdrożenia usprawniające ukierunkowane na modernizację procesów zarządzania oraz kompetencji kadr, a także 1200 urzędów administracji rządowej, poprzez udostępnienie materiałów informacyjnych i promocyjnych dotyczących zrealizowanych wdrożeń usprawniających oraz organizację konferencji podsumowującej realizację projektu.

Jednym z zadań projektu było również przeprowadzenie ewaluacji. Poniżej przedstawione zostały najważniejsze wnioski z analizy jej wyników:

- ♦ zastosowana formuła realizacji projektu oparta o otwarty nabór „quasi-konkurs”, została bardzo pozytywnie oceniona przez urzędy, wdrażające usprawnienia, ze względu na możliwość zaproponowania własnych pomysłów w postaci rozwiązań (usprawnień) dostosowanych do realnie istniejących potrzeb urzędu;
- ♦ wypracowane w toku realizacji projektu usprawnienia bardzo często mają charakter uniwersalny i mogą być replikowane w innych urzędach administracji rządowej tego samego typu co urząd, w którym wypracowano usprawnienie (np. model kompetencyjny wypracowany w urzędzie wojewódzkim X może być z powodzeniem wdrożony także w innych urzędach wojewódzkich);
- ♦ zastosowanie odmiennego podejścia, tj. „odgórne” wdrażanie gotowych rozwiązań/usprawnień, na szerszą skalę zwiększyć może efektywność podejmowanych przez KPRM działań na rzecz usprawnienia administracji rządowej (efekt skali).

Urzędy uczestniczące w projekcie, które wdrażały usprawnienia we współpracy z innymi urzędami, podkreślały pozytywne aspekty nawiązywania wzajemnych relacji, sprzyjające wymianie doświadczeń i wiedzy oraz dyskusji nad istniejącymi czy planowanymi rozwiązaniami.

Napotkane przeszkody

Z raportu ewaluacyjnego wynika, że pracownicy ponad połowy urzędów objętych projektem stwierdzili, że czas przeznaczony na realizację usprawnienia w urzędzie jest zbyt krótki. Także koordynatorzy projektu w KPRM zdiagnozowali problem zbyt krótkiego czasu w stosunku do obszernej dokumentacji przetargowej, którą muszą opracować. W wybranych urzędach wystąpił opór pracowników odnośnie wdrażanych usprawnień. Wynikał on najczęściej z niechęci do samej zmiany i braku przekonania, że wprowadzone rozwiązanie rzeczywiście poprawi i usprawni funkcjonowanie urzędu.

Uniwersalność dobrych praktyk

Większość urzędów stwierdziła, że rozwiązania, które wdrażały, mogą być zaimplementowane w innych instytucjach administracji rządowej. Przedstawione w publikacji rozwiązania możliwe są do realizacji bez większych nakładów finansowych, ponieważ mogą być wprowadzane wyłącznie przez pracowników zatrudnianych w danym urzędzie, z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia urzędów biorących udział w projekcie. Wskazane nowoczesne metody zarządzania wymagają jedynie nakładów czasu, konsekwencji w stosowaniu i dobrej woli w ich rozwijaniu.

W przypadku modeli kompetencyjnych gotowe są już słowniki i matryce kompetencji, które – upowszechnione dzięki projektowi – mogą stać się źródłem wiedzy dla pozostałych urzędów. Na uwagę zasługuje również usprawnienie obejmujące benchmarking obszarów zarządzania, który pozwala dzielić się doświadczeniami, np. w dziedzinie zarządzania ryzykiem czy informacją. Także filmy i kompendium wiedzy, ukazujące aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, są rozwiązaniem uniwersalnym i mogą być wykorzystywane w różnych typach urzędów.

Wartymi powielenia są wszelkie działania ukierunkowane na modernizację standardów obsługi klienta. Stworzone w trakcie trwania projektu kodeksy etyczne i wytyczne dotyczące zagrożeń korupcyjnych powinny być efektywnie wykorzystywane w innych organizacjach. Co więcej, każdy typ urzędu może dokonać samooceny metodą CAF, by stwierdzić, nad jakimi obszarami funkcjonowania organizacji warto w przyszłości pracować. Innowacyjne metody zarządzania np. przez cele lub oparte na *Balanced Scorecard* można wdrażać nie tylko w administracji, ale i poza nią.

Przedstawione w niniejszej publikacji praktyki były opracowane z uwzględnieniem potrzeb, wymagań i specyfiki każdego urzędu, który brał udział w projekcie, i mogą być wszechstronnie implementowane w innych instytucjach.

2

Spis dobrych praktyk

W następnym części poradnika zostaną przedstawione dobre praktyki wypracowane w trakcie następujących wdrożeń realizowanych w projekcie:

1. **Wdrożenie metody CAF w dziewięciu urzędach skarbowych** w województwie zachodniopomorskim (w Gryficach, Choszcznie, Goleniowie, Gryfinie, Kamieniu Pomorskim, Myśliborzu, Pyrzycach, Szczecinku i Wałczu).
2. **Badanie benchmarkingowe trzech obszarów zarządzania** (zarządzanie ryzykiem, opisy i wartościowanie stanowisk pracy, komunikacja zewnętrzna) w Lubelskim Urzędzie Wojewódzkim, Małopolskim Urzędzie Wojewódzkim, Świętokrzyskim Urzędzie Wojewódzkim, Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim i Podkarpackim Urzędzie Wojewódzkim.
3. **Usprawnienie komunikacji wewnętrznej** w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim.
4. **Opracowanie i wdrożenie narzędzia informatycznego umożliwiającego uzyskanie informacji o środowisku za pośrednictwem internetu** dla Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska.
5. **Wdrożenie elektronicznego systemu obiegu dokumentów¹** w Archiwum Państwowym w Krakowie, Głównym Inspektoracie Weterynarii, Wojewódzkim Inspektoracie Transportu Drogowego we Wrocławiu.
6. **Wdrożenie systemu informatycznego wspierającego zarządzanie urzędami górnictwem w oparciu o strategiczną kartę wyników** w Wyższym Urzędzie Górniczym.
7. **Opracowanie i wdrożenie modelu kompetencyjnego** w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim, Wojewódzkim Inspektoracie Nadzoru Budowlanego w Katowicach, Kuratorium Oświaty w Katowicach i Śląskim Wojewódzkim Inspektoracie Farmaceutycznym.
8. **Opracowanie i wdrożenie modelu kompetencyjnego** w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego.
9. **Wsparcie systemu zarządzania przez cele** w Ministerstwie Skarbu Państwa.
10. **Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego EMAS** w Ministerstwie Środowiska.
11. **Przygotowanie kompendium wiedzy oraz filmów edukacyjnych z siedmiu obszarów tematycznych** skierowanych do członków korpusu służby cywilnej we współpracy z Mazowieckim Urzędem Wojewódzkim.
12. **Optymalizacja procesów zarządzania informacją** w Głównym Inspektoracie Farmaceutycznym oraz **wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001 i systemem przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym** w Głównym Urzędzie Miar.
13. **Wdrożenie profesjonalnych rozwiązań w zakresie zwiększania świadomości etycznej pracowników**, doskonalenie Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym oraz kreowanie pozytywnego wizerunku Urzędu Skarbowego w Rawiczu.

1. Dobre praktyki wdrażania elektronicznego systemu obiegu dokumentów oraz koncepcji optymalnej struktury organizacyjnej zostaną umieszczone na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej (www.dsc.kprm.gov.pl). Działania w obydwu projektach są nadal prowadzone i zostaną zakończone w chwili wydania poradnika.

14. **Opracowanie i wdrożenie rozwiązań w zakresie zarządzania przez kompetencje** w Głównym Urzędzie Statystycznym, Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim, Ministerstwie Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej (Ministerstwie Infrastruktury) oraz Urzędzie Lotnictwa Cywilnego.
15. **Opracowanie koncepcji optymalnej struktury organizacyjnej** Urzędu Regulacji Energetyki.

Ze względu na specyfikę przyjętych rozwiązań dobre praktyki, wypracowane w ramach każdego z wyżej wymienionych wdrożeń, zostaną opisane osobno. Będą to następujące praktyki zarządzania:

zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji rządowej

- ♦ model kompetencyjny;
- ♦ zarządzanie przez kompetencje;
- ♦ opisy i wartościowanie stanowisk pracy;
- ♦ komunikacja wewnętrzna;
- ♦ filmy edukacyjne i kompendium wiedzy;

nowoczesne zarządzanie organizacją

- ♦ zarządzanie przez cele;
- ♦ wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego EMAS;
- ♦ zintegrowany system zarządzania;
- ♦ zarządzanie ryzykiem;
- ♦ doskonalenie w wyniku samooceny CAF;

obsługa klienta

- ♦ zarządzanie informacją;
- ♦ narzędzia informatyczne;
- ♦ etyka pracowników służby cywilnej;
- ♦ przeciwdziałanie zagrożeniom korupcyjnym;
- ♦ badania benchmarkingowe.

Wszystkie praktyki zostały opisane według podobnego schematu: na czym polega dobra praktyka, jak przebiegał proces jej wdrożenia oraz jaka była skala sukcesu każdej z praktyk.

3

Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji rządowej

3.1

Model kompetencyjny



Nazwa dobrej praktyki:

Wdrożenie modelu kompetencyjnego

Jednostki wdrażające:

Śląski Urząd Wojewódzki, Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Katowicach, Kuratorium Oświaty w Katowicach, Wojewódzki Inspektorat Farmaceutyczny w Katowicach

Na czym polegała dobra praktyka

W urzędach administracji rządowej nowoczesne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, wykraczające poza rozwiązania wymagane przez przepisy prawa, są używane w ograniczonym zakresie. Brak spójnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi poprzez kompetencje został **dostrzeżony podczas wdrażania Wspólnej Metody Oceny CAF 2006** i przeprowadzenia samooceny w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim (ŚUW). Stąd stworzenie modelu kompetencyjnego dostosowanego do potrzeb urzędu było jedną z propozycji usprawnień rekomendowanych przez Zespół Samooceny. Niestety, ze względu na wysoki koszt wdrożenia oraz czasochłonność model ten nie mógł być zrealizowany w ramach prowadzonego projektu wdrażania CAF. Również preaudit, diagnozujący stan organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w ramach wdrażania standardu *Investor In People* w ŚUW, wykazał konieczność stworzenia modelu kompetencyjnego jako kluczowego narzędzia do wykorzystania w zarządzaniu zasobami ludzkimi w urzędzie.

Wprawdzie w urzędach biorących udział w projekcie posiadano informacje o wiedzy i kwalifikacjach poszczególnych pracowników oraz dysponowano narzędziami informatycznymi do ich sprawnego przetwarzania (program kadrowo-finansowy klasy ERP), to jednak dane te nie istniały w postaci, która pozwoliłaby zarządzać kompetencjami pracowników w skali organizacji. Okazało się, że w urzędach nie ma czegoś takiego, jak zbiór opisanych i sklasyfikowanych kompetencji potrzebnych do sprawnego funkcjonowania urzędów.

Najwięcej obowiązków w trakcie wdrażania modelu kompetencyjnego należało do kierownictwa urzędów oraz zespołów projektowych powołanych w urzędach. Zespoły projektowe, w których skład weszli pracownicy z różnych komórek organizacyjnych



Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

jako reprezentacja wszystkich pracowników, współtworzyły i monitorowały kolejne etapy tworzenia oraz wdrożenia modelu kompetencyjnego w projektach.

W pewnej mierze próbę uchwycenia kompetencji w poszczególnych urządach służby cywilnej stanowiły wprowadzone przed kilku laty opisy stanowisk pracy. Są one jednak narzędziem mniej wszechstronnym niż model kompetencyjny. Przede wszystkim ich metodologia zakłada opisanie stanowiska pracy w oderwaniu od osoby zajmującej to stanowisko, podczas gdy model kompetencyjny uwzględnia to, że organizację tworzą ludzie i że opracowuje się go dla pracowników, a liczne kompetencje posiadają aspekt osobowościowy (dotyczy to zwłaszcza postaw, ale również niektórych umiejętności). Opisy są bardziej statyczne i nie uwzględniają rozwoju pracownika oraz licznych potrzeb organizacji. Przede wszystkim jednak opis stanowiska sporządzany jest bardzo często przez przełożonych i może zdarzyć się, że tyle jest sposobów sporządzania opisów stanowisk, ilu jest przedstawicieli kadry zarządzającej w urzędzie.



Kto skorzystał do tej pory?



Etapy realizacji

Beneficjenci

Beneficjentami projektu są przede wszystkim pracownicy katowickich instytucji: Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego, Wojewódzkiego Inspektoratu Nadzoru Budowlanego, Kuratorium Oświaty oraz Wojewódzkiego Inspektoratu Farmaceutycznego.

Proces wdrażania projektu

Opracowanie modelu kompetencyjnego oraz jego wdrożenie przebiegało etapowo:

- ♦ powołano zespół projektowy w urzędach;
- ♦ określono cel i zakres modelu kompetencyjnego podczas spotkań z udziałem kierownictwa urzędu oraz członków zespołu projektowego;
- ♦ opracowano plan wdrożenia modelu kompetencyjnego;
- ♦ zgromadzono i przeanalizowano zebrane dane (badanie) – analizowano dokumenty urzędowe i akty prawne regulujące funkcjonowanie służby cywilnej oraz przeprowadzono zogniskowane wywiady grupowe i panele ekspertów;
- ♦ opracowano wstępny projekt modelu kompetencyjnego obejmującego słownik kompetencji (karty kompetencji), macierz kompetencji oraz skale nasilenia kompetencji i behawioralne wyznaczniki kompetencji dla kolejnych poziomów nasilenia wraz z przykładami zachowań, które świadczą o posiadaniu lub braku danej kompetencji (niekompetencji);
- ♦ zweryfikowano użyteczność modelu oraz dokonano jego modyfikacji;
- ♦ opracowano narzędzia wspomagające implementację modelu kompetencyjnego obejmujące formularze ocen kompetencji, instrukcję oceny kompetencji, formularz wywiadu kompetencyjnego, poradnik rozwojowy (przewodnik programów i inicjatyw rozwijających kompetencje);
- ♦ przeprowadzono bilans kompetencji;
- ♦ wprowadzono model kompetencyjny w życie.

Definicje, aspekty i wskaźniki poziomów kompetencji stworzono na podstawie opisów 18 kryteriów oceny okresowej, co pozwala w prosty sposób przełożyć ocenę kompetencji pracowników na ocenę okresową. Następnie zostały one uporządkowane, uszczegółowione i doprecyzowane z uwzględnieniem specyfiki i rodzaju zadań realizowanych przez dany urząd (m.in. poprzez zogniskowane wywiady grupowe, panel ekspertów z udziałem przedstawicieli urzędu).

W ramach realizacji projektu zidentyfikowano cztery grupy kompetencji:

- ♦ **kluczowe** – rozumiane jako zbiór (pula) kompetencji, bez których nie jest możliwe efektywne wykonywanie pracy w urzędzie (zbiór kompetencji dotyczy wszystkich stanowisk w danym urzędzie);
- ♦ **wspólne** – rozumiane jako kompetencje, które dotyczą wszystkich pracowników w urzędzie;
- ♦ **kierownicze** – rozumiane jako kompetencje, które są związane ze sprawowaniem funkcji kierowniczych lub koordynujących i jednocześnie obejmują zarządzanie personelem;
- ♦ **specjalistyczne** – rozumiane jako kompetencje charakterystyczne dla pojedynczych stanowisk lub grup stanowisk pracy o charakterze specjalistycznym (np. specjalista ds. BHP i PPOŻ) lub o podobnym charakterze (np. pracownicy funkcji finansowo-księgowej).

Zgodnie z założeniem metodologicznym dotyczącym budowania modelu kompetencyjnego, które kładzie szczególny nacisk na tworzenie modelu przy ścisłej współpracy z jego użytkownikami (pracownikami organizacji/urzędu), w trakcie jego opracowywania zebrano opinie pracowników o wykonywanych przez nich zadaniach oraz wykorzystywanych przez nich umiejętnościach. Pracownicy urzędu mogli opowiedzieć o swojej pracy i funkcjonowaniu w organizacji podczas zogniskowanych wywiadów grupowych, paneli ekspertów oraz warsztatów.

Na podstawie tych danych opracowano słownik kompetencji zawierający karty kompetencji (nazwę, definicję i aspekty kompetencji, poziomy nasilenia aspektów oraz przykłady zachowań świadczące o posiadaniu lub braku danej kompetencji).

Proces wdrażania modelu kompetencyjnego był realizowany przy dużym wsparciu i zaangażowaniu pracowników urzędów, którzy czuli się współodpowiedzialni za stworzenie i wdrożenie modelu (uzyskano efekt partycypacji). Ustalono zasady partnerskiej współpracy i powołano międzyurzędowy zespół ds. wdrożenia modelu kompetencyjnego, do pracy w którym wytypowano osoby o wysokich kompetencjach interpersonalnych. Także kierownictwo urzędu dało dobry przykład, angażując się we współpracę z zespołem realizującym projekt. Wprowadzono ciągły monitoring projektu oraz konsultacje pomiędzy zespołem ds. wdrażania modelu kompetencyjnego a wykonawcą. Pracownicy odpowiedzialni za wdrożenie modelu zostali odpowiednio przeszkoleni, mogli oni również liczyć na wsparcie ekspertów zewnętrznych.

Skala sukcesu

Wdrażany model kompetencyjny docelowo jest wszechstronnym i dynamicznym narzędziem, które:

- ♦ obejmie wszystkich pracowników urzędów zaangażowanych w projekt i może być wykorzystywany we wszystkich istotnych komponentach zarządzania zasobami ludzkimi, tj. w naborze, opisywaniu stanowisk pracy (nie naruszając przy tym zapisów stosownego zarządzenia Prezesa Rady Ministrów), systemie motywacyjnym, tworzeniu polityki wynagrodzeń, podnoszeniu kwalifikacji zawodowych, opracowaniu form ścieżek awansu zawodowego, okresowej ocenie pracowniczej, kształtowaniu optymalnej struktury organizacyjnej, planowaniu i zarządzaniu zasobami kadrowymi;



Co daje wdrożenie
usprawnienia?

- ♦ stanowi zestaw technik i pojęć zrozumiałych oraz akceptowalnych dla ogółu pracowników;
- ♦ pozwala na precyzyjne zdiagnozowanie potrzeb zaangażowanych w projekt urzędów w zakresie kompetencji pracowniczych na wszystkich poziomach zarządzania organizacją;
- ♦ umożliwia określenie aktualnego stanu posiadania aktywów osobowych w odniesieniu do zdiagnozowanych potrzeb;
- ♦ dostarcza informacji niezbędnych do projektowania kierunków rozwoju zaangażowanych urzędów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi;
- ♦ w łatwy i czytelny sposób umożliwia powiązanie rozwoju potencjału pracowniczego z misją, wizją i celami strategicznymi zaangażowanych urzędów;
- ♦ powinno zmniejszyć rotację i zwiększyć zaangażowanie pracowników poprzez sprawniejsze zarządzanie ich rozwojem zawodowym i ścieżką kariery (Indywidualne Programy Rozwoju Zawodowego powinny opierać się na zasadzie zdobywania nowych i pogłębiania posiadanych kompetencji);
- ♦ dostarcza narzędzi oraz danych do porównywania uzyskiwanych wyników pomiędzy zaangażowanymi urzędami (będzie to podstawa do wdrożenia benchmarkingu urzędów służby cywilnej przynajmniej w skali administracji podległej Wojewodzie Śląskiemu).



Zespół projektu

Projekt opracowały: Katarzyna Śliwa-Szajor – koordynator zespołu; Zuzanna Bartczak – zastępca koordynatora zespołu; Klaudia Nalepa, Agnieszka Mrozek, Małgorzata Kozieńska – Oddział Zarządzania Personelem w Biurze Dyrektora Generalnego ŚUW; Anna Król, Małgorzata Talarczyk, Jolanta Prasełek – Kuratorium Oświaty w Katowicach; Bożena Kilim – Wojewódzki Inspektorat Farmaceutyczny w Katowicach; Agata Lazar, Zofia Urbanek – Wojewódzki Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Katowicach.



Nazwa dobrej praktyki:

Wdrożenie modelu kompetencyjnego

Jednostka wdrażająca:

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego



Na czym polegała dobra praktyka

Dobra praktyka polegała na wdrożeniu modelu kompetencyjnego w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego (MKiDN), tzn. zestawu najważniejszych z punktu organizacji kompetencji. Kompetencje te odpowiednio pogrupowano i przypisano do poszczególnych stanowisk, a także określono, jakie zachowanie oczekiwane jest od pracowników, których celem jest osiągnięcie najlepszych efektów pracy.

Przyczyny, dla jakich zdecydowano się na wprowadzenie usprawnienia to:

- ♦ poprawa efektywności wykorzystania kompetencji pracowników;
- ♦ zagwarantowanie w urzędzie odpowiednich zasobów kompetencyjnych;
- ♦ wsparcie w procesie likwidacji luk kompetencyjnych pracowników urzędu;
- ♦ rozwijanie zdolności pracowników do wykonywania powierzonych im zadań;
- ♦ przygotowanie pracowników do bieżących i przyszłych zmian.

Zespół realizujący

Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

Beneficjenci

Beneficjentami wprowadzonej dobrej praktyki są pracownicy Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Proces wdrażania projektu

Celem usprawnienia było stworzenie modelu kompetencyjnego – kompleksowego i spójnego narzędzia do zarządzania zasobami ludzkimi w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Założono, że model kompetencyjny to spoiwo dla wszystkich procesów (istniejących i przyszłych) w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, głównie: rekrutacji, szkoleń, opisów stanowisk pracy, sukcesji, ocen pracowniczych oraz narzędzi rozwoju, w tym tworzenia Indywidualnych Programów Rozwoju Pracowników.

Opracowanie i wdrożenie modelu kompetencyjnego przebiegało w następującej kolejności:

- ◆ Powołanie zespołu projektowego w ministerstwie realizującego działania związane z opracowaniem i wdrożeniem modelu kompetencyjnego;
- ◆ Określenie celu i zakresu zastosowania modelu kompetencyjnego podczas spotkań z kierownictwem ministerstwa (dyrektorów komórek organizacyjnych) oraz członkami zespołu projektowego. Zidentyfikowano cztery grupy kompetencji, tzn. kluczowe, wspólne, kierownicze i specjalistyczne. Przyjęto także założenia, że kompetencje w modelu mają skalę nasilenia, czyli poziomy kompetencji opisane na kartach kompetencji tworzące słownik kompetencji. Wszystkie stanowiska pracy w ministerstwie mają przypisane odpowiednie kompetencje i ich poziomy – profile kompetencyjne, które tworzą macierz kompetencji;
- ◆ Opracowanie planu wdrożenia modelu kompetencyjnego;
- ◆ Gromadzenie i analiza danych (badanie) – analiza dokumentów (opisów stanowisk pracy oraz schematów organizacyjnych i regulaminów poszczególnych jednostek organizacyjnych, jak i całego ministerstwa) i aktów prawnych regulujących funkcjonowanie służby cywilnej oraz przeprowadzenie zogniskowanych wywiadów grupowych i paneli ekspertów;

Scenariusz wywiadu obejmował pięć punktów, tzn. wprowadzenie (przedstawienie podstawowych informacji o projekcie i celu wywiadu), opracowanie definicji kompetencji, opracowanie aspektów kompetencji i poziomów nasilenia kompetencji oraz sformułowanie przykładów zachowań, które świadczą o posiadaniu lub braku kompetencji. **Wywiad grupowy** trwał dwie godziny każdy. W jednym brało udział 20 pracowników. Wywiady były nagrywane.

Panel ekspertów przeprowadzono po opracowaniu słowników wszystkich kompetencji w modelu. Scenariusz panelu obejmował wprowadzenie (przedstawienie celu panelu), przedstawienie proponowanych definicji, aspektów i poziomów kompetencji oraz przykładów zachowań, które świadczą o posiadaniu lub braku danej kompetencji, a także weryfikację przedstawionego materiału przez uczestników. Panel trwał cztery godziny, wzięło w nim udział 20 pracowników ministerstwa.



Kto skorzystał do tej pory?



Etapy realizacji

- ♦ Opracowanie wstępnego projektu modelu kompetencyjnego, który obejmował **słownik kompetencji** (karty kompetencji), **macierz kompetencji** oraz **skalę nasilenia i behawioralne wyznaczniki kompetencji** dla kolejnych poziomów nasilenia wraz z przykładami zachowań świadczącymi o posiadaniu lub braku danej kompetencji (niekompetencji);
- ♦ Przeprowadzenie warsztatów z zakresu funkcji, podczas których zostały przedstawione proponowane definicje, aspekty i poziomy kompetencji, a także przykłady zachowań, świadczące o posiadaniu lub braku danej kompetencji, oraz weryfikacja przedstawionego materiału przez uczestników. Podczas warsztatu określono profile kompetencyjne dla wybranych stanowisk – przypisanie poziomów kompetencji dla wybranych stanowisk. Konstrukcja profili kompetencyjnych dla wybranych stanowisk stanowi punkt odniesienia do budowy profili kompetencyjnych dla wszystkich stanowisk pracy w zakresie danej funkcji, czyli do stworzenia pełnej matrycy kompetencji. Zgodnie z metodologią budowania modelu kompetencyjnego kadra kierownicza danej komórki organizacyjnej powinna współtworzyć i weryfikować profile kompetencyjne w swojej komórce organizacyjnej. Wyznaczenie profilu kompetencyjnego jest bowiem bezpośrednio związane ze stawianiem oczekiwań przez przełożonego wobec osoby pracującej na danym stanowisku oraz z bieżącymi celami funkcjonowania danej komórki organizacyjnej w ministerstwie. Warsztat z zakresu funkcji skierowany był do pracowników kierujących lub koordynujących pracę innych;
- ♦ **Weryfikacja użyteczności modelu** oraz jego modyfikacja polegała na organizacji warsztatu poświęconego ocenie modelu kompetencyjnego, w którym wzięło udział 20 pracowników ministerstwa, głównie pracowników kierujących lub koordynujących pracę innych. Warsztat trwał dwa dni – w tym czasie wypracowano zasady utrzymania modelu kompetencyjnego. Obejmują one przegląd modelu kompetencyjnego co dwa lata wraz z kadrą kierowniczą, tzn. sprawdzenie, czy nasilenia (poziomy) kompetencji w profilach kompetencyjnych wzrastają wraz ze wzrostem odpowiedzialności i trudnością zadań na danym stanowisku, oraz monitorowanie spójności i adekwatności modelu w odniesieniu do każdego nowego aktu prawnego, czyli wprowadzenie niezbędnych zmian w modelu kompetencyjnym zgodnie ze zmieniającym się otoczeniem prawnym;
- ♦ Opracowanie narzędzi wspomagających implementację modelu zarządzania kompetencjami, tj. formularz oceny kompetencji, instrukcję oceny kompetencji, formularz wywiadu kompetencyjnego, poradnik rozwojowy (przewodnik programów i inicjatyw rozwijających kompetencje);
- ♦ Przeprowadzenie pilotażu bilansu kompetencji, który obejmował dwie komórki organizacyjne ministerstwa (łącznie 30 osób). Bilans kompetencji jest porównaniem przypisanego do danego stanowiska oczekiwanego profilu kompetencyjnego (poziomów nasilenia kompetencji wchodzących w skład takiego profilu) z rzeczywistym poziomem nasilenia wskazanych kompetencji u pracownika zajmującego dane stanowisko. Innymi słowy, w procesie bilansu kompetencyjnego pracownik jest oceniany tylko i wyłącznie pod względem tych kompetencji, które tworzą profil kompetencyjny przypisany do zajmowanego przez tego pracownika stanowiska;

- ♦ Pilotaż bilansu kompetencyjnego tworzony był według następującego harmonogramu: warsztat z zakresu tworzenia harmonogramu bilansu kompetencyjnego, przeprowadzenie warsztatu dla kierowników, którzy będą dokonywać bilansu kompetencyjnego, organizacja spotkania informacyjnego dla pracowników ministerstwa objętych pilotażem, przeprowadzenie bilansu kompetencyjnego przez kierowników;
- ♦ Omówienie wyników bilansu kompetencji podczas warsztatu z zakresu analizy wyników bilansu kompetencyjnego – wskazanie i poprawienie błędów. Na podstawie pilotażu bilansu kompetencyjnego wprowadzono niezbędne zmiany do opracowanych dokumentów, tzn. do macierzy kompetencji, kart kompetencji oraz narzędzi wspierających wdrożenie modelu kompetencyjnego.

Skala sukcesu

Wprowadzenie modelu kompetencyjnego przyniosło następujące korzyści:

- ♦ **Pracownikom** – jasne określenie wymagań i oczekiwań przełożonego, czyli łatwiejsze przygotowanie się do oceny okresowej, dzięki możliwości odniesienia się do mierzalnych wskaźników w samoocenie. Tworzenie indywidualnych programów rozwoju zawodowego, ukierunkowanych na rozwój kompetencji potrzebnych pracownikowi w realizacji celów zawodowych, a także czytelne kryteria naboru na stanowiska w służbie cywilnej, tzn. wiedza na temat kompetencji wymaganych na danym stanowisku i możliwość szybkiego porównania własnych kompetencji z wymaganymi;
- ♦ **Przełożonym** – możliwość jasnego określenia wymagań i oczekiwań wobec pracownika, a tym samym łatwiejsze przygotowanie się do oceny okresowej, dzięki możliwości odniesienia się do mierzalnych wskaźników, szanse na dokładne określenie obszarów do rozwoju (luk kompetencyjnych) oraz mocnych stron pracowników. Prostsze i szybsze sporządzenie indywidualnych programów rozwoju zawodowego. Adekwatne dostosowanie działań rozwojowych oraz szkoleń do rozwoju kompetencji potrzebnych pracownikowi w realizacji celów zawodowych. Szybszy i efektywniejszy proces rekrutacji, a także całościowe i spójne zarządzanie zespołem w oparciu o jasne kryteria.

Zespół projektu

Projekt wdrażał zespół złożony z pracowników ministerstwa różnych szczebli, których wybrano na podstawie aplikacji złożonych do Biura Kadr i Szkoleń w odpowiedzi na ogłoszenie o naborze wewnętrznym.



Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół realizujący

3.2

Zarządzanie przez kompetencje



Nazwa dobrej praktyki:

Opracowanie systemu zarządzania przez kompetencje jako modelu zarządzania zasobami ludzkimi

Jednostka wdrażająca:

Główny Urząd Statystyczny

Na czym polegała dobra praktyka

System zarządzania kompetencjami łączy wizję organizacji z diagnozą aktualnego stanu jej zasobów. Porównanie stanu idealnego/docelowego ze stanem aktualnym pozwoli na zdiagnozowanie luk. To z kolei umożliwia określenie celów rozwojowych, które powinna postawić przed sobą organizacja i którymi powinna zarządzać tak, aby kompetencje pozostające w jej dyspozycji pozwalały na maksymalnie efektywną pracę.

Impulsem do zainicjowania usprawnienia była realizacja cyklu warsztatów z zakresu prowadzenia rozmów oceniających. Przełożeni – naczelnicy wydziałów oraz dyrektorzy – sygnalizowali, że dokonując oceny okresowej na podstawie dostępnych kryteriów, nie są w stanie zrobić tego obiektywnie. Brakowało im przede wszystkim rozpisania kryteriów na skali, czyli wskazania, co konkretnie oznacza, że np. pracownik komunikuje się na określonym poziomie (np. na poziomie oczekiwań lub powyżej oczekiwań).

Ponadto procesy kadrowe, takie jak nabór, ocena okresowa, szkolenia, awanse, nie są ze sobą powiązane. W związku z tym postanowiono opracować i wdrożyć system zarządzania zasobami ludzkimi przez kompetencje w Głównym Urzędzie Statystycznym (GUS).



Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

Docelowo projekt przyczyni się pośrednio lub bezpośrednio do realizacji następujących celów:

- ♦ stworzenia kompleksowego Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w GUS w oparciu o model kompetencyjny;
- ♦ stworzenia kompleksowego rozwiązania pozwalającego opracować model kompetencji;
- ♦ usystematyzowania podejścia do problemu identyfikacji kompetencji na różnych poziomach;
- ♦ wypracowania spójnej polityki kadrowej dla GUS;
- ♦ stworzenia warunków rozwoju i efektywnego funkcjonowania dla kadr GUS;
- ♦ dostosowania kadry GUS do bardziej efektywnego wykonywania zadań resortu statystyki publicznej;
- ♦ rozwijania kompetencji i kwalifikacji kadry GUS;
- ♦ zwiększenia motywacji pracowników;
- ♦ zmniejszenia fluktuacji kadr w GUS.

Beneficjenci

Beneficjentami projektu są przede wszystkim pracownicy Głównego Urzędu Statystycznego. Z materiałów i narzędzi opracowanych w trakcie realizacji projektu będą także korzystać pracownicy 16 urzędów statystycznych.

Proces wdrażania projektu

Etapy opracowania modelu kompetencyjnego:

- ♦ powołanie zespołu projektowego realizującego działania związane z opracowaniem i wdrożeniem modelu kompetencyjnego w GUS;
- ♦ doprecyzowanie celu i zakresu zastosowania modelu kompetencyjnego podczas spotkania z kierownictwem urzędu oraz członkami zespołu projektowego;
- ♦ opracowanie harmonogramu projektu obejmującego wdrożenie modelu kompetencyjnego;
- ♦ opracowanie i uruchomienie kampanii informacyjnej dotyczącej wdrożenia;
- ♦ stworzenie platformy intranetowej oraz organizacja spotkań informacyjnych dla pracowników departamentów w GUS;
- ♦ gromadzenie i analiza danych, w tym: analiza dokumentów urzędowych i aktów prawnych regulujących funkcjonowanie służby cywilnej, opisów stanowisk pracy, regulaminów organizacyjnych;
- ♦ przeprowadzenie wywiadów indywidualnych oraz grupowych;
- ♦ przeprowadzenie badania ankietowego wśród pracowników GUS dotyczącego kompetencji;
- ♦ opracowanie projektu modelu kompetencyjnego obejmującego słownik kompetencji, macierz kompetencji oraz skale nasilenia kompetencji i behawioralne wyznaczniki kompetencji wraz z przykładami zachowań, które świadczą o posiadaniu lub braku danej kompetencji;
- ♦ przygotowanie projektu profili kompetencyjnych;
- ♦ weryfikacja użyteczności modelu oraz jego modyfikacja – organizacja panelu ekspertów;
- ♦ zatwierdzenie modelu kompetencyjnego;
- ♦ organizacja sesji ośrodka rozwoju kompetencji (*Development Centre – DC*);



Kto skorzystał do tej pory?



Etapy realizacji

- ♦ opracowanie narzędzi wspomagających implementację modelu zarządzania przez kompetencje obejmujących formularze ocen kompetencji, instrukcję oceny kompetencji, formularz wywiadu kompetencyjnego, poradnik rozwojowy (przewodnik programów i inicjatyw rozwijających kompetencje);
- ♦ szkolenie z zakresu narzędzi wspomagających implementację modelu zarządzania przez kompetencje;
- ♦ opracowanie harmonogramu wdrożenia modelu w GUS.

Celem systemu zarządzania przez kompetencje jest takie ukierunkowanie rozwoju personelu (a w procesie rekrutacji – pozyskanie odpowiednich pracowników), by posiadane przez niego kompetencje pozwalały na jak najbardziej skuteczne wykonywanie codziennych zadań.

By uzyskać powyższy efekt, planowane jest wykorzystanie modelu zarządzania kompetencjami w następujących procesach kadrowych:

- ♦ nabór – narzędzia rekrutacyjne (np. wywiad behawioralny oparty na pytaniach kompetencyjnych, elementy ośrodka rozwoju oceny – DC);
- ♦ tworzenie indywidualnych programów rozwoju zawodowego (IPRZ) – formularz, poradnik (zasady prowadzenia rozmowy rozwojowej z uwzględnieniem kompetencji, działań rozwojowych itp.);
- ♦ tworzenie planów szkoleń i działań rozwojowych w oparciu o analizę obszarów do rozwoju (luk kompetencyjnych) oraz potencjału (nadwyżek kompetencyjnych) pracowników urzędów;
- ♦ ocena okresowa pracowników – narzędzia oceny kompetencyjnej (formularz, poradnik o zasadach prowadzenia rozmowy oceniającej w oparciu o kompetencje itp.);
- ♦ sukcesywna aktualizacja opisów stanowisk pracy o profile kompetencyjne – standaryzacja opisów stanowisk pracy;
- ♦ system motywacyjny;
- ♦ wsparcie decyzji o awansach i przesunięciach stanowiskowych z uwzględnieniem wiedzy na temat obszarów do rozwoju (luk kompetencyjnych) oraz potencjału (nadwyżek kompetencyjnych) pracowników urzędów.



Skala sukcesu

Opracowanie systemu zarządzania przez kompetencje docelowo przyniesie następujące korzyści:

- ♦ wdrożenie i zastosowanie modelu zarządzania kompetencjami w obszarach rekrutacji i selekcji, ocen okresowych, systemie szkoleń, systemie premiowo-motywacyjnym, budowania ścieżek kariery oraz opracowywaniu Indywidualnych Planów Rozwoju Zawodowego;
- ♦ stosowanie metody DC w zakresie naborów wewnętrznych i zewnętrznych;
- ♦ rozwój kompetencji i kwalifikacji osób biorących udział w realizacji statutowych zadań resortu statystyki publicznej;
- ♦ zmniejszenie fluktuacji kadr GUS.



Zespół projektu

Przewodnicząca zespołu: Anna Borowska – dyrektor Biura Organizacji i Kadr GUS; członkowie zespołu: Emilia Andrzejczak – koordynator, naczelnik Wydziału Szkoleń, Biuro Organizacji i Kadr; Dominika Borek, Katarzyna Cichońska, Marta Jankowska, Natalia Marozas, Justyna Orłowska, Renata Piaskowska, Natalia Satoła, Hanna Strzelecka, Ewa Walska, Agnieszka Zielonka.

Co daje
wdrożenie
usprawnienia?

Zespół
realizujący



Nazwa dobrej praktyki:

System kompetencyjny

Jednostka wdrażająca:

Lubuski Urząd Wojewódzki

Na czym polegała dobra praktyka

Usprawnienie dotyczy obszaru zarządzania zasobami ludzkimi i polega na stworzeniu **Systemu Zarządzania Kompetencjami** pracowników LUW, który jest narzędziem służącym do sporządzania indywidualnych programów rozwoju zawodowego pracowników, określających również możliwość awansu zawodowego. System jest instrumentem realizacji **długookresowego procesu rozwijania kompetencji pracowników** urzędu z wykorzystaniem dostępnych form poszerzania wiedzy i podnoszenia kwalifikacji, prowadzącego do awansu stanowiskowego i finansowego członka korpusu służby cywilnej.

System stanowi kompleksowe narzędzie zarządcze, które pozwala na efektywne realizowanie obowiązków nałożonych ustawą o służbie cywilnej w zakresie tworzenia indywidualnych programów rozwoju zawodowego oraz Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w urzędzie. Realizacja usprawnienia determinowana była głównie postanowieniami aktów prawa powszechnie obowiązującego, które odnoszą się do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w służbie cywilnej.

Impulsem do wdrożenia usprawnienia był brak systemowego rozwiązania w zakresie metodologii sporządzania indywidualnych programów rozwoju zawodowego dla członków korpusu służby cywilnej w urzędzie.

Beneficjenci

Beneficjentami bezpośrednimi wdrożenia usprawnienia są pracownicy Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego, natomiast pośrednimi – klienci urzędu.

Proces wdrażania projektu

Wdrożenie usprawnienia zrealizowano w trzech etapach, które podzielono na spójne zadania. Kolejność realizacji poszczególnych zadań zaplanowano w taki sposób, by uzyskać optymalne efekty końcowe wdrożenia usprawnienia.

Etap I

Przeprowadzono audyt regulacji prawnych, uregulowań wewnętrznych oraz stosowanych praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w LUW.

Etap II

Opracowano system zarządzania kompetencjami pracowników LUW:

- ♦ przygotowano i przeprowadzono ankietę internetową wśród pracowników urzędu;
- ♦ przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami poszczególnych grup stanowiskowych;
- ♦ opracowano Raport I z przeprowadzonego badania oraz księgę kompetencji;
- ♦ zorganizowano panel strategiczny i panele ekspertów oraz opracowano profile kompetencyjne;



Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?



Kto skorzystał do tej pory?



Etapy realizacji

- ♦ opracowano arkusze obserwacji;
- ♦ uzgodniono i zatwierdzono profile kompetencyjne.

Etap III

Wdrożono system zarządzania kompetencjami pracowników LUW:

- ♦ zorganizowano spotkanie informacyjne dla kadry kierowniczej urzędu oraz przekazano informacje pozostałym pracownikom;
- ♦ przeprowadzono sesje szkoleniowo-warsztatowe dla pracowników LUW.

Na podstawie wyników przeprowadzonej ankiety internetowej, indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz na podstawie wiedzy i doświadczenia wykonawcy opracowano Raport I oraz **księgę kompetencji** będącą załącznikiem do Raportu. Raport I wskazuje, które kompetencje uznano za wspólne, specjalistyczne oraz kierownicze wraz z uzasadnieniem podziału kompetencji na wyżej wymienione grupy. Podczas paneli ekspertów nastąpił wybór kompetencji pożądanych dla poszczególnych stanowisk w danych grupach stanowiskowych, które tworzyły profile kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk.

W ramach panelu strategicznego uzgodniono podział wybranych kompetencji na grupy kompetencji wspólnych, specjalistycznych oraz kierowniczych. Zatwierdzono definicje kompetencji oraz opisy zachowań charakteryzujących daną kompetencję wraz ze skalą oceny stosowaną do określenia występowania danej kompetencji oraz jej natężenia.

Następnie sporządzono **19 profili kompetencyjnych**, które zawierają kompetencje wspólne, specjalistyczne oraz kierownicze wraz z określeniem pożądanego poziomu natężenia poszczególnych kompetencji.

W ramach wdrożenia usprawnienia opracowano również arkusze obserwacji dla każdego z 19 stanowisk, będące pomocniczym narzędziem w ocenie kompetencji bądź niekompetencji przeprowadzanej przez oceniających (dyrektorów, kierowników) podczas oceny okresowej pracowników.

Arkusze obserwacji jest narzędziem, za pomocą którego oceniający jest w stanie określić w odniesieniu do profilu kompetencyjnego, tzw. **lukę kompetencyjną** rozumianą jako różnicę pomiędzy poziomem kompetencji wymaganych do wykonywania określonych zadań i czynności a poziomem kompetencji posiadanych aktualnie przez pracownika.

Luka kompetencyjna będzie informacją wejściową w procesie tworzenia przez oceniającego indywidualnego programu rozwoju zawodowego pracownika.

W kolejnym etapie w siedzibie urzędu odbyło się spotkanie z pracownikami urzędu, na którym zaprezentowano profile kompetencyjne oraz arkusze obserwacji. Celem spotkania było zweryfikowanie użyteczności opracowanego systemu zarządzania kompetencjami pracowników LUW, a także dodatkowo uzyskanie opinii pracowników urzędu na temat adekwatności powiązania określonych kompetencji z określonymi stanowiskami, uznania tych kompetencji za miernik efektywności pracy oraz ocena stopnia skomplikowania języka używanego w opisach projektowanego systemu.

Ponadto zorganizowano dwie dwudniowe sesje szkoleniowo-warsztatowe dla dyrektorów biur i wydziałów, ich zastępców, a także kierowników oddziałów stanowiących grupy oceniające podległych pracowników.

W trakcie szkolenia uczestnicy zdobyli wiedzę oraz praktyczne umiejętności, które pozwolą im lepiej realizować proces oceny pracowników, w tym umiejętność posługiwania się arkuszami obserwacji, przygotowania się i prowadzenia rozmowy oceniającej, udzielania informacji zwrotnych (*feedback*), wyznaczania zadań rozwojowych oraz korygujących. Ponadto uczestnicy nabyli umiejętność sporządzania indywidualnych programów rozwoju zawodowego pracowników w oparciu o wyłonioną lukę kompetencyjną, która będzie określana za pomocą arkusza obserwacji oraz profilu kompetencji dla danego stanowiska.

Skala sukcesu

Dzięki projektowi udało się sprawniej wykonać dyspozycje ustawowe dotyczące sporządzenia indywidualnych programów rozwoju zawodowego dla wszystkich pracowników. Wzrosła motywacja pracowników poprzez wskazanie oraz realizację działań rozwojowych oraz jakość świadczonych usług. Wprowadzono systemowe podejście do procesu oceny oraz Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Zespół projektu

Koordynatorem wdrożenia był zastępca Dyrektora Biura Organizacyjnego i Kadr, natomiast zespół wdrożeniowy stanowili pracownicy Biura Organizacyjnego i Kadr.



Nazwa dobrej praktyki:

Opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania kompetencjami

Jednostka wdrażająca:

Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej

Na czym polegała dobra praktyka

Celem usprawnienia było opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania kompetencjami w Ministerstwie Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej (MTBiGM), które przeprowadzono po analizie systemu ocen okresowych w służbie cywilnej. Kryteria oceny wymienione w rozporządzeniu w sprawie ocen okresowych zostały opisane w postaci kompetencji, te zaś poprzez zachowania znamienne. Stanowiska istniejące w ministerstwie podzielono na 14 grup, kierując się przeważającą funkcją danego stanowiska. Dla każdej grupy stanowisk opracowano profil kompetencyjny, określający istotne kompetencje i zachowania znamienne oraz formułujący jasne oczekiwania wobec każdego stanowiska pracy. Ponadto **stworzono elektroniczny arkusz oceny kompetencyjnej**, a także narzędzia służące do oceny i rozwoju kompetencji pracowników.

Dzięki prawidłowej identyfikacji kompetencji i ich opisaniu oraz dopasowaniu do specyfiki MTBiGM opisy stanowisk pracy będą zawierały kompetencje adekwatne do tych faktycznie wymaganych do prawidłowej realizacji zadań. A to oznacza, że proces naboru przyszłych pracowników zostanie przeprowadzony bardziej efektywnie niż dotychczas. Łatwiejsze będzie też określanie luk kompetencyjnych pracowników i podejmowanie działań rozwojowych w ramach ustalania indywidualnego programu



Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół realizujący



Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

rozwoju zawodowego. Także decyzje dotyczące awansów, przesunięć stanowiskowych oraz ewentualnych zwolnień pracowników zostaną oparte na konkretnej podstawie – wyniku porównania kompetencji faktycznie posiadanych z oczekiwanymi.

Impulsem do wdrożenia usprawnienia była chęć ujednoczenia podejścia do poszczególnych procesów w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, stworzenia narzędzia stanowiącego podstawę zarządzania zasobami ludzkimi oraz poprawa efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w MTBiGM.



**Kto skorzystał
do tej pory?**



Etap realizacji

Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami projektu są pracownicy Ministerstwa Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej.

Proces wdrażania projektu

Opracowanie projektu oraz jego wdrażanie przebiegało w czterech etapach podzielonych na zadania.

Etap I

Plan wdrożenia/opis planowanego systemu

- ♦ zorganizowano trzy różne spotkania – pracownikom Biura Dyrektora Generalnego zaprezentowano założenia projektu, zespołowi projektowemu – założenia oraz ustalenia harmonogramu, natomiast dyrektorów i zastępców dyrektorów poinformowano o usprawnieniu. O projekcie powiadomiono także pracowników ministerstwa;
- ♦ przeprowadzono analizę dokumentacji oraz zorganizowano warsztaty dla naczelników wydziałów poświęcone grupowaniu stanowisk pod względem funkcyjnym;
- ♦ opracowano plan wdrożenia modelu kompetencyjnego.

Etap II

Opis systemu/modelu wraz z narzędziami

- ♦ stworzono profile i opisy kompetencyjne, które podczas warsztatów dyrektorzy i ich zastępcy zweryfikowali, pod kątem tego, czy profile odpowiadają opisom. Opracowano wstępny projekt modelu kompetencji;
- ♦ zorganizowano trzy różne sesje warsztatowe: dla liderów opinii (przedstawicieli grup stanowisk) w celu weryfikacji założeń pod kątem ich spójności (test założeń przed wdrożeniem), dla naczelników w celu weryfikacji założeń pod kątem samodzielnego wdrożenia modelu i jego użytkowania oraz dla członków zespołu projektowego w celu weryfikacji założeń pod kątem wdrożenia modelu i jego użytkowania. Po czym przedstawiono sprawozdania i zweryfikowano model;
- ♦ wypracowano narzędzia diagnostyczne (testowano je i uzgadniano) podczas warsztatu dla zespołu projektowego i pracowników Biura Dyrektora Generalnego.

Etap III

Poradnik – zasady realizacji bilansu

- ♦ wprowadzono do pilotażu bilans kompetencji (zainicjowanie diagnozy) podczas sesji warsztatowej dla naczelników wydziałów, a następnie przepro-

wadzano pilotaż bilansu kompetencyjnego. Po przeanalizowaniu wyników bilansu zespół projektowy opracował rekomendacje dotyczące systemu, które zawarł w poradniku *Prowadzenie bilansu kompetencji*;

- ♦ zorganizowano sesję szkoleniową dla trenerów wewnętrznych, by przygotować zaplecze merytoryczne systemu.

Etap IV

Księga projektu

- ♦ podsumowano projekt podczas spotkania dla dyrektorów i zastępców dyrektorów oraz poinformowano o nim innych pracowników.

Skala sukcesu

Efekty wdrażania projektu można podzielić na miękkie i twarde.

Miękkie rezultaty wdrożenia modelu kompetencyjnego docelowo to:

- ♦ poprawa efektywności wykorzystania kompetencji pracowników;
- ♦ zagwarantowanie w urzędzie odpowiednich zasobów kompetencyjnych;
- ♦ wsparcie w procesie likwidacji luk kompetencyjnych pracowników urzędu;
- ♦ rozwijanie zdolności pracowników do wykonywania powierzonych im zadań;
- ♦ przygotowanie pracowników do bieżących i przyszłych zmian.

Twarde rezultaty wdrożenia modelu kompetencyjnego docelowo to:

- ♦ nabór – narzędzia rekrutacyjne (np. wywiad behawioralny oparty na pytaniach kompetencyjnych);
- ♦ system motywacyjny i polityka wynagrodzeń;
- ♦ ocena okresowa pracowników – narzędzia oceny kompetencyjnej (formularz, poradnik, tzn. zasady prowadzenia rozmowy oceniającej w oparciu o kompetencje etc.);
- ♦ tworzenie indywidualnych programów rozwoju zawodowego (IPRZ) – formularz, poradnik (zasady prowadzenia rozmowy rozwojowej w oparciu o kompetencje, działań rozwojowych etc.);
- ♦ uzupełnienie opisów stanowisk pracy o profile kompetencyjne – standaryzacja opisów stanowisk pracy;
- ♦ tworzenie planów szkoleń i działań rozwojowych z uwzględnieniem analizy obszarów do rozwoju (luk kompetencyjnych) oraz mocnych stron (nadwyżek kompetencyjnych) pracowników ministerstwa;
- ♦ wsparcie decyzji o awansach i przesunięciach stanowiskowych w oparciu o wiedzę na temat obszarów do rozwoju (luk kompetencyjnych) oraz mocnych stron (nadwyżek kompetencyjnych) pracowników ministerstwa.

Zespół projektu

Prace w projekcie koordynowała Anna Fugielska z Biura Dyrektora Generalnego, a wdrażał zespół: Anna Trębicka-Wójcik – Biuro Dyrektora Generalnego; Grażyna Sarnowska – Biuro Dyrektora Generalnego; Joanna Puzio – Biuro Administracyjno-Finansowe; Urszula Czajka – Departament Funduszy UE; Elżbieta Trąbińska – Departament Polityki Transportowej i Współpracy Międzynarodowej; Tomasz Kubicki – Biuro Zarządzania Kryzysowego i Ochrony Informacji Niejawnych; Bogdan Oleksiak – Departament Transportu Drogowego; Artur Polak – Departament Mieszkalnictwa; Łukasz Rogowski – Departament Prawny; Marek Tracz-Tryniecki – Departament Kontroli.



Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół realizujący



Nazwa dobrej praktyki:

Stworzenie i wdrożenie modelu kompetencyjnego

Jednostka wdrażająca:

Urząd Lotnictwa Cywilnego

Na czym polegała dobra praktyka

Celem usprawnienia było stworzenie modelu kompetencyjnego dla Urzędu Lotnictwa Cywilnego (ULC) oraz jego wdrożenie, co wiązało się przede wszystkim z **określeniem katalogu kompetencji dla urzędu**, stworzeniem profili kompetencyjnych dla poszczególnych grup stanowisk w korpusie służby cywilnej oraz określeniem poziomów spełnienia poszczególnych kompetencji na stanowiskach pracy zajmowanych przez pracowników ULC.

Model kompetencyjny ULC ma za zadanie zintegrować wszystkie funkcjonujące dotychczas w urzędzie procedury i dokumenty, które regulowały obszary zarządzania zasobami ludzkimi, oraz umożliwić przełożenie celów i misji ULC na konkretne i mierzalne zachowania pracowników oraz oczekiwane i mierzalne kompetencje od kandydatów do pracy.

Usprawnienie wprowadzono z potrzeby:

- ♦ stworzenia i wdrożenia modelu kompetencyjnego dla ULC wraz z profilami kompetencyjnymi dla grup stanowisk w korpusie służby cywilnej oraz zdefiniowanie kompetencji behawioralnych ujętych w modelu;
- ♦ podniesienia jakości zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie;
- ♦ podniesienia jakości pracy pracowników ULC przez możliwość pełniejszego wykorzystania ich kompetencji;
- ♦ dokładnego i wnikliwego zaprojektowania indywidualnych programów rozwoju zawodowego oraz szkoleń rozwijających kompetencje behawioralne;
- ♦ wyższej jakości ocen pracowniczych, w tym odpowiedniego doboru kryteriów i ich ocen przez bezpośrednich przełożonych;
- ♦ podejmowania bardziej trafnych decyzji przy rekrutacji i selekcji;
- ♦ rozwinięcia umiejętności pracowników Wydziału Kadr w zakresie badania i oceny kompetencji miękkich kandydatów do pracy.

Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami wprowadzonej dobrej praktyki są pracownicy Urzędu Lotnictwa Cywilnego.

Proces wdrażania projektu

Impulsem do wdrożenia usprawnienia było opracowanie modelu kompetencyjnego ULC, który pozwoli na osiągnięcie następujących rezultatów:

- ♦ pełnej integracji działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie;
- ♦ określenia konkretnych kompetencji behawioralnych i ich poziomów, wymaganych na każdym stanowisku pracy w korpusie służby cywilnej;

Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

Kto skorzystał do tej pory?

- ♦ uporządkowanie i zwiększenie efektywności, tzn. rekrutacji i selekcji, ocen pracowniczych, budowy ścieżek rozwoju zawodowego, szkoleń i przygotowania kadry rezerwowej tzw. sukcesorów;
- ♦ umożliwienie przeprowadzenia racjonalizacji zatrudnienia;
- ♦ przygotowania pracowników do bieżących zadań i przyszłych zmian.

Opracowanie i wdrożenie modelu kompetencyjnego przebiegało zgodnie z zaplanowanymi trzema etapami.

Etap I

Poznanie środowiska urzędu oraz planowanie i rozpoczęcie prac nad opracowaniem i wdrożeniem modelu kompetencyjnego w ULC

- ♦ ustalono zasady współpracy z zespołem projektowym oraz zasady informowania pracowników o postępach prac w projekcie;
- ♦ dokonano analizy dokumentacji (akty prawne, regulacje wewnętrzne, opisy stanowisk) związanej bezpośrednio z procesem stworzenia modelu kompetencyjnego dla urzędu;
- ♦ przeprowadzono analityczne działania badawcze (tzn. siedem wywiadów grupowych z różnymi grupami pracowników ULC oraz dwa panele ekspertów), których celem było zebranie informacji na temat specyfiki pracy, wymagań związanych z pełnionymi obowiązkami, a także wynikających z nich kompetencji wspólnych dla pracowników ULC oraz specyficznie dla poszczególnych grup stanowisk;
- ♦ przeanalizowano zebrane dane i opracowano *Plan wdrożenia modelu kompetencyjnego w ULC*, który zawierał m.in. omówienie celów i korzyści związanych ze stworzeniem i wdrożeniem modelu kompetencyjnego, zakres stosowania modelu oraz założenia koncepcyjne w zakresie identyfikacji kompetencji, budowy profili kompetencyjnych, monitorowania i aktualizowania modelu w przyszłości, a także potencjalnych trudności i działań zapobiegawczych.

Wynikiem tego etapu było wypracowanie trzech grup kompetencji dla modelu ULC:

- ♦ wspólnych, które są wymagane od wszystkich pracowników urzędu – konieczność ich posiadania przez wszystkich pracowników wynika zarówno ze specyfiki pracy w urzędzie, jak i z samego zatrudnienia w jednostce administracji rządowej;
- ♦ specjalistycznych, które są wymagane tylko od części pracowników urzędu w związku ze specyficznym charakterem zadań realizowanych w swoim obszarze pracy, np. zadań inspekcyjnych, księgowych, analitycznych, itp.;
- ♦ kierowniczych, które wymagane jest od części pracowników urzędu w związku z zajmowanym miejscem w strukturze organizacyjnej, wiążącym się z kierowaniem innymi pracownikami.

Etap II

Opracowanie modelu kompetencyjnego w urzędzie, stworzenie profili kompetencyjnych oraz powiązanie systemu kompetencyjnego z innymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie



Etapy realizacji

- ♦ przeprowadzono wywiady z kierownictwem ULC i osobami zajmującymi wyższe stanowiska w ULC, podczas których zebrano informacje pozwalające na uzyskanie obrazu ich pracy oraz zidentyfikowano i wybrano kluczowe kompetencje behawioralne na stanowisku dyrektora i zastępcy dyrektora;
- ♦ przeprowadzono ankietę elektroniczną wśród naczelników w celu uzyskania informacji o zachowaniach kierowniczych ważnych na tych stanowiskach;
- ♦ przeprowadzono dodatkowe wywiady w małych grupach pracowników oraz konsultacje z dyrektorami komórek organizacyjnych na temat proponowanych profili kompetencyjnych dla podległych im grup stanowisk;
- ♦ przeanalizowano dane zebrane podczas pogłębionych wywiadów, uzgodnień i badania ankietowego oraz zbudowano katalog kompetencji wraz ze słownikiem kompetencyjnym dla ULC. Poza tym stworzono profile kompetencyjne dla zdefiniowanych grup stanowisk (kompetencje wraz z określonym poziomem nasilenia) oraz przypisano stanowiska w urzędzie do poszczególnych profili kompetencyjnych;
- ♦ opracowano wskazówki na temat powiązania modelu kompetencyjnego z innymi procesami zarządzania personelem w ULC, m.in. z systemem ocen, rozwoju i awansu pracowników.

Etap III

Wdrożenie modelu kompetencyjnego, przeprowadzenie szkoleń dla kadry zarządzającej i dla pracowników Wydziału Kadr i Wydziału Szkoleń

W ramach wdrożenia zrealizowano działania prowadzące do zdefiniowania ostatecznego kształtu modelu kompetencyjnego dla Urzędu Lotnictwa Cywilnego oraz opracowano narzędzia do wykorzystania modelu w procesach ZZL w urzędzie:

- ♦ opracowano narzędzia oraz metody do badania poszczególnych kompetencji określonych w profilach w procesie oceny okresowej oraz selekcji i rekrutacji (pytania testowe, zadania symulacyjne oraz pytania otwarte);
- ♦ opracowano wskazówki rozwojowe oraz wskazówki *coachingowe*, pozwalające na wykorzystanie modelu kompetencyjnego w rozwoju pracowników;
- ♦ przeprowadzono sześć sesji warsztatowych z pracownikami kierującymi pracą innych, których celem było przekazanie wiedzy i umiejętności w zakresie wykorzystania modelu kompetencyjnego w zarządzaniu personelem, w szczególności w zakresie stosowania profili kompetencyjnych oraz macierzy kompetencji w ocenie oraz rozwoju pracowników;
- ♦ przeprowadzono szkolenie dla pracowników Wydziału Kadr i Wydziału Szkoleń, którego celem było przekazanie wiedzy i umiejętności w zakresie stosowania oraz budowania testów kompetencyjnych i pytań otwartych, stosowania skal do oceny kompetencji, sposobu interpretacji uzyskanych wyników. Podczas szkolenia omówiono także stosowanie modelu kompetencyjnego w ULC, możliwe szanse i ryzyka związane z jego wdrożeniem oraz opracowano wstępny projekt przeprowadzenia pilotażu modelu kompetencyjnego w urzędzie.

Dokumentem podsumowującym projekt jest *Księga projektu*, która zawiera komplet raportów oraz dokumentów składających się na model kompetencyjny Urzędu Lotnictwa Cywilnego.

Skala sukcesu

Model kompetencyjny został opracowany **zgodnie z potrzebami ULC**, co pozwala objąć usprawnieniem cały urząd i połączyć wszystkie obszary ZZL (dzięki wdrożeniu realizowana jest strategia urzędu w zakresie ZZL).

Niewątpliwym sukcesem opracowanego modelu jest ujednoczenie standardów i pojęć z obszaru oceny kompetencji miękkich, a także jasne określenie oczekiwań zarówno po stronie pracowników, jak i przełożonych w zakresie posiadanych kompetencji miękkich. Model ma wpływ na zmniejszenie subiektywizmu w ocenie oraz przyczynia się do uzyskania przez ocenianych konkretnej informacji zwrotnej, w tym wykrycie luk kompetencyjnych. Powoduje też wzrost znaczenia kompetencji miękkich oraz zmianę postaw wobec nich.

Wprowadzenie modelu wraz z zastosowaniem opracowanych narzędzi selekcyjnych pozwala na szybszy i bardziej efektywny proces rekrutacji.

Zespół projektu

Projekt opracowali i wdrażali: Marek Sawicki – Dyrektor Biura Dyrektora Generalnego – koordynator zespołu; Małgorzata Firsow – naczelnik Wydziału Kadr; Bogna Jobda – główny specjalista w Wydziale Kadr; Agnieszka Tkaczyk – główny specjalista w Wydziale Kadr; Ewelina Różyło – specjalista w Wydziale Kadr; Jolanta Jasińska – naczelnik Wydziału Szkoleń; Magdalena Mazan – specjalista w Wydziale Szkoleń.

3.3

Opisy i wartościowanie stanowisk pracy



Nazwa dobrej praktyki:

Dokonanie weryfikacji opisu stanowiska pracy przed jego zatwierdzeniem

Jednostki wdrażające:

Lubelski Urząd Wojewódzki, Małopolski Urząd Wojewódzki, Świętokrzyski Urząd Wojewódzki oraz Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki

Na czym polegała dobra praktyka

Weryfikacja jakości opisu stanowiska pracy przed jego zatwierdzeniem pozwala uniknąć ryzyka związanego z brakiem spójności opisów, i to już na etapie ich projektowania. Ponadto wprowadzenie tego elementu do procedury sporządzania opisów w urzędzie pozwala na sprawną pracę zespołu wartościującego, którego głównym zadaniem powinno być wartościowanie stanowisk pracy, a nie ujednoczanie opisów w ramach całego urzędu.



Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół realizujący



Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

Główną przyczyną wprowadzenia weryfikacji opisów stanowisk była konieczność **ujednoczenia i ustandaryzowania poszczególnych elementów opisów**, tak aby stanowiska w różnych komórkach, zajmujące się podobnymi zadaniami, miały te same wymagania. Jednocześnie dążono do sprawdzenia zgodności opisów z dokumentami wewnętrznymi urzędu pod kątem np. wykazu stanowisk narażonych na zjawiska korupcyjne. Kolejną przyczyną podjęcia usprawnienia było sprawdzenie zgodności opisów z przepisami powszechnie obowiązującymi co do wykształcenia, stażu pracy itd.



Kto skorzystał do tej pory?



Etapy realizacji

Beneficjenci

Beneficjentami są pracownicy urzędów wojewódzkich, w tym: dyrektorzy generalni, członkowie wewnętrznego zespołu wartościującego, osoby sporządzające opisy (bezpośredni przełożeni) oraz osoby je zatwierdzające (dyrektorzy wydziałów).

Proces wdrażania projektu

Proces wdrażania praktyki przebiegał w trzech etapach. W pierwszej kolejności Dyrektor Generalny zlecał konkretnej komórce organizacyjnej przeprowadzenie weryfikacji opisów stanowisk pracy. Następnie skorzystano z kompetencji wynikającej z przepisu zarządzenia Prezesa Rady Ministrów¹ i zdecydowano o przekazaniu realizacji zadania do komórki, która nie prowadzi spraw kadrowych, mając na celu podkreślenie charakteru opisów jako dokumentów regulujących podział zadań w organizacji i niezwiązanych z konkretnymi pracownikami oraz zaakcentowanie ich odmienności od zakresów czynności opracowanych imiennie dla poszczególnych pracowników.

Kolejnym krokiem było wprowadzenie stosownych zapisów weryfikujących opisy stanowisk pracy utworzone w urzędzie zarządzeniem Dyrektora Generalnego w sprawie określenia zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy oraz powołania wewnętrznego zespołu wartościującego w urzędzie (wskazanie komórki odpowiedzialnej za przeprowadzanie procesu weryfikacji, sposobu przekazywania opisów do weryfikacji oraz sposobu potwierdzania pozytywnej weryfikacji). Ostatecznie **zweryfikowano nowo tworzone lub wcześniejsze opisy stanowisk pracy według określonego schematu**. Spostrzeżenia osób przeprowadzających weryfikację zostały wykorzystane przy opracowywaniu przez przewodniczącego wewnętrznego zespołu wartościującego wytycznych do sporządzania opisów stanowisk pracy. Jednocześnie sporządzono wzór opisów stanowisk pracy. Wszyscy pracownicy urzędu byli informowani o wprowadzonych zmianach.



Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół realizujący

Skala sukcesu

Dzięki weryfikacji opisów stanowisk pracy przed ich zatwierdzeniem przyspieszony został proces wartościowania. Współpraca między osobami sporządzającymi a weryfikującymi opisy przyczynia się do wypracowania jednolitych opisów w skali całego urzędu. Zmniejszyła się liczba wadliwych opisów stanowisk oraz poprawiły standardy pracy w urzędzie.

Zespół projektu

Projekt wdrażali pracownicy Wydziału Organizacji i Kadr (ŚUW), Oddziału Organizacji Wydziału Organizacji i Kontroli (MUW) oraz Biura Organizacji, Kadr i Informatyki (LUW).

1. Zarządzenia nr 1 Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 stycznia 2011 r. w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej.



Nazwa dobrej praktyki:

Standaryzacja opisów stanowisk pracy zmierząca do zmniejszenia ich liczby

Jednostki wdrażające:

Lubelski Urząd Wojewódzki i Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki

Na czym polegała dobra praktyka

Standaryzacja opisów stanowisk pracy to proces wprowadzania jednolitych norm i zasad ich tworzenia. Jej celem jest m.in. **ograniczenie zbędnej różnorodności** tworzonych opisów, a także zapewnienie ich funkcjonalności i użyteczności. Wyznacznikiem dobrze przeprowadzonego procesu standaryzacji/ujednolicenia opisów stanowisk pracy jest z reguły kilkakrotnie mniejsza liczba opisów niż liczba zatrudnionych pracowników. Standaryzacja opisów stanowisk pracy to **proces ciągły**, mający na celu doskonalenie już zdefiniowanych zadań, wymagań, pojęć i określeń.

Zbytńia szczegółowość opisów utrudnia wyodrębnienie stanowisk jednorodnych. Zdarzały się sytuacje, gdy w komórce odpowiedzialnej za te same zadania każdy pracownik otrzymywał oddzielny opis stanowiska, pisany „pod osoby”. Taki zwyczaj to także utrudnienie dla bezpośrednich przełożonych, którzy na tworzenie tych opisów, a następnie ich aktualizację, przeznaczają wiele czasu i pracy. Zbyt duża liczba opisów powoduje, iż trudno jest je wartościować, z czym wiąże się ryzyko popełnienia błędu. Nieuzasadniona mnogość opisów stanowisk pracy nie sprzyja także urzędowi, gdyż trudno nim zarządzać i budować efektywny system zarządzania kapitałem ludzkim, który oparty jest m.in. na opisach (tworzenie indywidualnych programów rozwoju zawodowego, dokonywanie ocen pracowniczych, kształtowanie wynagrodzeń, przeprowadzanie naborów). Ujednolicenie nazw stanowisk w urzędzie dawało szansę na ujednolicenie również opisów stanowisk pracy.

Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami są pracownicy Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego i Warmińsko-Mazurskiego Urzędu Wojewódzkiego.

Proces wdrażania projektu

Proces wdrażania projektu przeprowadzono w trzech perspektywach:

- ♦ półrocznej, w trakcie której dokonano przeglądu istniejących opisów stanowisk pracy, identyfikowano stanowiska pracy wykonujące takie same lub podobne zadania (np. stanowiska sekretarskie, do spraw organizacyjnych);
- ♦ rocznej, w czasie której sporządzano wzorcowe opisy dla zidentyfikowanych jednorodnych stanowisk pracy;
- ♦ trzyletniej, czyli ciągła identyfikacja stanowisk pracy, na których wykonywane są podobne zadania.

W pierwszej kolejności były opracowywane wzory opisów stanowisk pracy i zasady ich sporządzania. Następnie przeszkolono osoby mające bezpośredni związek z procesem sporządzania opisów stanowisk. Proces standaryzacji jest ciągły, ponieważ osoby



**Dlaczego
postanowiono
wprowadzić
zmiany?**



**Kto skorzystał
do tej pory?**



Etapy realizacji

kierujące komórkami przez cały czas ujednolicają opisy stanowisk (ze względu na reorganizację i chęć większego uporządkowania pracy).



Co daje
wdrożenie
usprawnienia?

Zespół
realizujący

Skala sukcesu

Największym sukcesem wprowadzenia dobrej praktyki jest zmniejszenie liczby opracowanych opisów stanowisk pracy w urzędzie z blisko 350 do 163 przy pierwszym ujednoliceniu. Do chwili obecnej liczba ta uległa kolejnemu zmniejszeniu.

Zespół projektu

Osoby bezpośrednio zajmujące się sporządzaniem opisów stanowisk pracy w urzędach.



Nazwa dobrej praktyki:

Porównywanie wyników wartościowania stanowisk pracy w urzędzie

Jednostki wdrażające:

Lubelski Urząd Wojewódzki, Małopolski Urząd Wojewódzki, Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki



Dlaczego
postanowiono
wprowadzić
zmiany?

Na czym polegała dobra praktyka

Porównywanie wyników wartościowania stanowisk pracy metodą porównania parami to prosty sposób sprawdzenia, czy zespół wartościujący nie zawyżał wyników wartościowania dla poszczególnych grup stanowisk pracy. W przypadku gdy hierarchia stanowisk uzyskana w wyniku porównania parami odpowiada hierarchii ustalonej w wyniku metody analityczno-punktowej, stanowi to potwierdzenie, że wartościowanie partii stanowisk pracy zostało przeprowadzone przez zespół prawidłowo. Metoda może być wykorzystana do weryfikacji wyników wartościowania, które podlegają aktualizacji. **Hierarchia stanowisk** uzyskana w wyniku porównania parami odpowiada hierarchii uzyskanej metodą analityczno-punktową.

Wcześniej metoda porównania parami została wskazana jako dodatkowa możliwość wartościowania, bez obowiązku jej stosowania.

Zespół, porównując podobne stanowiska pracy, stara się zapobiegać rozbieżnościom w wynikach wartościowania podobnych stanowisk pracy. Brak porównania z już zwartościowanymi stanowiskami pracy mógłby spowodować występowanie znacznych różnic w wynikach wartościowania, co miałyby przełożenie także na wysokość wynagrodzeń pracowników, a tym samym pozostawało w sprzeczności z zasadą równego traktowania w zatrudnieniu. Stosowanie dodatkowego mechanizmu sprawdzenia prawidłowości wyników wartościowania stanowisk pracy przeprowadzonego metodą analityczno-punktową.



Kto skorzystał
do tej pory?

Beneficjenci

Beneficjentami są członkowie zespołu wartościującego w urzędach wojewódzkich.

Proces wdrażania projektu

Projekt należy rozpatrywać w trzech perspektywach:

- ♦ półrocznej, podczas której ustalono rozmiary i rodzaj doboru stanowisk pracy – praktyka może być stosowana od razu;
- ♦ rocznej i trzyletniej, podczas których stosuje się aktualizację wyników wartościowania. Po zakończeniu procesu wartościowania stanowisk pracy metodą analityczno-punktową wybrano grupy stanowisk, które następnie zwartościowano metodą porównania parami. Po zakończeniu obu procesów porównuje się ich wyniki.

W wyniku wprowadzania zmian w obowiązujących w urzędzie opisach stanowisk pracy, po których konieczne będzie przeprowadzenie wartościowania, metoda porównania parami powinna być **stale stosowana** dla sprawdzenia poprawności wyników wartościowania przeprowadzonego metodą analityczno-punktową.

Zespół dobiera stanowiska, które mają być ze sobą porównane, oraz określa rozmiar próby. Następnie porównuje wybrane stanowiska i formułuje wnioski. W przypadku rozbieżności z metodą analityczno-punktową zespół podejmuje czynności naprawcze, w celu zniwelowania powstałych rozbieżności.

Skala sukcesu

Projekt wykazał występowanie niewielkiej ilości lub nawet braku różnic między hierarchią stanowisk powstałą w wyniku wartościowania metodą porównania parami i metodą analityczno-punktową. Co więcej, **wzrosło przekonanie o prawidłowym przeprowadzeniu w urzędzie wartościowania stanowisk pracy.**

Zespół projektu

Projekt wdrażał zespół do przeprowadzania wartościowania stanowisk pracy.



Nazwa dobrej praktyki:

Wymiana doświadczeń w dokonywaniu opisów i wartościowaniu stanowisk pracy

Jednostki wdrażające:

**Lubelski Urząd Wojewódzki, Podkarpacki Urząd Wojewódzki
oraz Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki**

Na czym polegała dobra praktyka

Pomimo podobieństw w funkcjonowaniu urzędów wojewódzkich, dotychczas nie wypracowano zunifikowanych i optymalnych sposobów organizacji procesu wartościowania stanowisk pracy. Każdy z urzędów stworzył własne sposoby postępowania w celu zapewnienia skuteczności i efektywności podejmowanych działań. Pomiędzy urzędami nie ma jednak stałych kanałów komunikacyjnych, które umożliwiłyby wymianę informacji na temat funkcjonujących w danym urzędzie rozwiązań. Brak działań w tym zakresie pogłębia różnice w stosowanych przez urzędy procedurach. Praktyka



Etapy realizacji



Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół realizujący



Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

jest realizowana poprzez organizację spotkań, szkoleń warsztatowych przedstawicieli urzędów. Ciekawym i praktycznym rozwiązaniem w tym obszarze jest **stworzenie bazy danych dostępnej przez internet dla wszystkich urzędów wojewódzkich**. Badanie benchmarkingowe dało możliwość wymiany doświadczeń pomiędzy urzędami.

Pomysł wdrożenia usprawnienia wynikał z potrzeby skorzystania z innych doświadczeń przy sporządzaniu wewnętrznej procedury w tym zakresie. Wówczas wykorzystano dostępne dobre praktyki z tego obszaru, zamieszczone przez urzędy wojewódzkie na stronach podmiotowych BIP.



Kto skorzystał do tej pory?



Beneficjenci

Beneficjentami są pracownicy sporządzający projekty opisów stanowisk pracy, dyrektorzy wydziałów i ich zastępcy, a także członkowie wewnętrznych zespołów wartościujących.

Etapy realizacji

Proces wdrażania projektu

Impulsem do wdrożenia usprawnienia była potrzeba doskonalenia norm służących ujednoczeniu sporządzania w urzędach wojewódzkich projektów opisów stanowisk pracy oraz powołanie w komórce kadrowej grupy zadaniowej odpowiedzialnej za weryfikację projektów opisów stanowisk pracy i ich aktualizacji.

Proces wdrażania należy rozpatrywać w trzech perspektywach:

- ♦ półrocznej (etap przygotowawczy) – w pierwszej fazie praktyka obejmuje kilka urzędów, a wymiana informacji polega na stworzeniu internetowej bazy dobrych praktyk (pośrednia wymiana informacji), czy też odbywa się w trakcie spotkań oraz szkoleń przedstawicieli urzędów wojewódzkich (bezpośrednia wymiana doświadczeń). Wówczas wymagane jest wyznaczenie organizatora spotkania i jego przygotowanie. Praktyka powinna być wdrażana przy zaangażowaniu najwyższej kadry kierowniczej i poszukiwaniu rozwiązań na szczeblu centralnym;
- ♦ rocznej – organizacja cyklicznych warsztatów, w których udział biorą członkowie zespołu wartościującego (po kilku z każdego urzędu), wyznaczenie osoby do kontaktów w urzędach oraz koordynatora na szczeblu centralnym;
- ♦ trzyletniej – kontynuacja spotkań w cyklu rocznym, w tym samym czasie może też trwać przygotowanie platformy komunikacyjnej pomiędzy urzędami, poszerzanie bazy dobrych praktyk.



Co daje usprawnienia?

Skala sukcesu

Projekt przyczynił się do racjonalizacji działań i uporządkowania dotychczasowych rozwiązań.

Zespół realizujący

Zespół projektu

Projekt wdrażali pracownicy oddziału kadr i szkolenia.



Nazwa dobrej praktyki:

System szkoleń wewnętrznych dla osób sporządzających opisy stanowisk pracy w urzędach

Jednostki wdrażające:

Lubelski Urząd Wojewódzki, Podkarpacki Urząd Wojewódzki
oraz Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki

Na czym polegała dobra praktyka

Najlepszym sposobem pozyskania wiedzy na temat sporządzania opisów stanowisk pracy jest udział w szkoleniu prowadzonym w formie warsztatów, podczas których osoba bezpośrednio sporządzająca opis **może w sposób praktyczny zidentyfikować potencjalne problemy i poznać zasady spójnego w ramach całego urzędu podejścia do opisywania stanowisk pracy**. Celem niniejszej praktyki było doskonalenie umiejętności sporządzania opisów stanowisk pracy w urzędzie wojewódzkim, poznanie istotnych informacji i zasad, którymi należy kierować się przy tworzeniu nowych, bądź aktualizowaniu już istniejących, opisów stanowisk pracy.

Przyczyną, z powodu której podjęto decyzję o wprowadzeniu usprawnienia, był niewystarczający poziom sporządzania opisów stanowisk pracy przez osoby zobowiązane spowodowany brakiem odpowiedniej, praktycznej wiedzy. Równocześnie osoby sporządzające opisy stanowisk pracy zgłaszały zapotrzebowanie na szkolenia.

Beneficjenci

Pracownicy sporządzający projekty opisów stanowisk pracy, dyrektorzy wydziałów i ich zastępcy, wewnętrzny zespół wartościujący w urzędach wojewódzkich.

Proces wdrażania projektu

W perspektywie półrocznej wyznaczono osoby odpowiedzialne za przygotowanie cyklicznych szkoleń i przygotowanie materiałów na warsztaty. Następnie zorganizowano szkolenie dla osób przeprowadzających proces wartościowania stanowisk pracy. Udoskonalano również obowiązujące w urzędzie procedury, tzn. wprowadzono szkolenia w trakcie służby przygotowawczej dla nowo zatrudnionych pracowników, które ma na celu przybliżenie zasad sporządzania i wartościowania stanowisk pracy. Pracownik wiedząc, w jaki sposób są sporządzane opisy stanowisk w urzędzie, chętniej zgłasza uwagi lub wnioski służące aktualizacji opisów.

Skala sukcesu

Praktyka uświadomiła pracownikom, co składa się na wartość stanowiska oraz pracy świadczonej na danym stanowisku i jakie elementy będą oceniane przy wartościowaniu, a także co oznacza nazwa ich stanowiska. W wyniku wprowadzonych działań przeszkolono osoby sporządzające opisy stanowisk pracy. Osoby weryfikujące opisy i będące członkami zespołu były bezpośrednio przeszkolone, co pozwoliło na poznanie istotnych informacji i zasad, którymi należy kierować się przy tworzeniu nowych



Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?



Kto skorzystał do tej pory?

Etapy realizacji



Co daje wdrożenie usprawnienia?

opisów bądź aktualizowaniu już istniejących. Poprawie uległa jakość sporządzanych opisów stanowisk pracy oraz usprawniono proces ich sporządzania.



Zespół realizujący

Zespół projektu

W Podkarpackim Urzędzie Wojewódzkim działanie koordynował Wydział Organizacyjno-Administracyjny, a realizowali pracownicy Oddziału Kadr i Szkolenia, natomiast w Lubelskim Urzędzie Wojewódzkim – Dyrektor Biura Organizacji, Kadr i Informatyki oraz Przewodniczący Urzędu wraz z zespołem do przeprowadzania wartościowania stanowisk pracy w urzędzie.



Nazwa dobrej praktyki:

Jasna polityka dotycząca różnicowania wynagrodzeń pracowników zajmujących te same lub podobne stanowiska

Jednostki wdrażające:

Lubelski Urząd Wojewódzki i Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki



Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

Na czym polegała dobra praktyka

Wprowadzenie systemu wartościowania stanowisk pracy i różnicowania wynagrodzeń pracowników jest odejściem od dawnych rozwiązań w zakresie kształtowania polityki płacowej urzędu opartej na podwyższaniu wynagrodzeń po osiągnięciu przez pracownika odpowiedniego stażu pracy.

Wprowadzenie systemu wartościowania spowodowało, że w urzędzie **powstała hierarchia stanowisk pracy**, a co za tym idzie oczekiwanie w stosunku do zróżnicowania wynagrodzenia w zależności od wartości pracy wykonywanej na danym stanowisku (wartości stanowiska).

Główną przyczyną wprowadzenia usprawnienia była chęć modernizacji polityki płacowej.



Beneficjenci

Beneficjentami są pracownicy urzędów wojewódzkich.

Kto skorzystał do tej pory?



Proces wdrażania projektu

Projekt realizowany jest w trzech perspektywach:

- ♦ półrocznej (faza przygotowania) – wyznaczono osoby, którym powierzono opracowanie tabeli płac funkcjonującej w urzędzie (ze względu na konieczność poznania aktualnych wynagrodzeń poszczególnych pracowników są to osoby, które mogą mieć w urzędzie dostęp do takich danych). Osoby realizujące zadanie zapoznano z przepisami dotyczącymi polityki wynagrodzeń w urzędach, prowadzenia prac zmierzających do opracowania tabeli płac dla urzędu z uwzględnieniem zasady, że najwyższe wynagrodzenie w każdej kategorii zaszeregowania będzie dostępne dla najwyższej ocenianych pracowników;

Etapy realizacji

- ♦ rocznej – prowadzone są prace nad stworzeniem efektywnego systemu wynagradzania, w tym przygotowaniem założeń do polityki płacowej w urzędzie, powiązanie wynagrodzeń z oceną pracownika, czyli opracowanie zasad dostosowania rzeczywistych wynagrodzeń pracowników do proponowanych widełek wynagrodzeń zasadniczych, przy wykorzystaniu indywidualnych programów rozwoju zawodowego pracowników, przeprowadzenie kalkulacji przyjętych w tym zakresie rozwiązań. Następnie przedstawienie pracownikom urzędu celu tworzenia tabeli płac oraz zasad jej tworzenia, zasad podwyższania wynagrodzeń, zasad podejmowania indywidualnych działań wobec pracowników, z wykorzystaniem wszystkich kanałów komunikacji wewnętrznej (tj. Intranetu, oficjalnego pisma, spotkań z pracownikami i kadrą kierowniczą);
- ♦ trzyletniej – w planach jest **trwale** wprowadzenie tabeli płac, przyjęcie zasad dostosowania rzeczywistych wynagrodzeń pracowników do założeń zawartych w tabeli, prowadzenie akcji informacyjnej wśród pracowników urzędu, stopniowe dostosowywanie wynagrodzeń pracowników urzędu do przyjętej tabeli w ramach posiadanych środków na wynagrodzenia.

Najważniejsze założenia projektu:

- ♦ opracowanie tabeli stanowisk i wynagrodzeń zgodnie z wartością wynikającą z przeprowadzonego procesu wartościowania – przypisanie poszczególnym przedziałom nazw stanowisk oraz widełek płacowych, które zawierają również podkategorie uzależnione od oceny pracownika;
- ♦ powiązanie tabeli stanowisk/wynagrodzeń z oceną i Indywidualnym Programem Rozwoju Zawodowego;
- ♦ wprowadzenie międzyocen przeprowadzanych co pół roku;
- ♦ poinformowanie pracowników o przyjętych zasadach poprzez spotkania oraz dostęp do wszystkich zarządzeń obejmujących powyższe zagadnienia;
- ♦ wyrównanie wynagrodzeń do poszczególnych przedziałów płacowych w ramach dotacji i środków własnych;
- ♦ wprowadzenie naborów wewnętrznych, czyli zmiany stanowisk pracy dla pracowników już zatrudnionych;
- ♦ powiązanie tabeli płacowej z nagrodami.

Skala sukcesu

Zwiększyła się przejrzystość systemu awansu płacowo-stanowiskowego oraz pojawiło się duże zainteresowanie pracowników naborami wewnętrznymi. Obecnie **łatwiej jest zaplanować koszty wynagrodzeń** oraz można uniknąć dowolności w proponowanym wynagrodzeniu nowo zatrudnionym pracownikom. Wzrosło zadowolenie najwyżej ocenionych pracowników ze zwiększenia wynagrodzenia.

Zespół projektu

Projekt koordynowała komórka ds. kadr.



Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół realizujący



Nazwa dobrej praktyki:

Opracowanie wytycznych uszczegóławiających przepisy zarządzenia w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej

Jednostki wdrażające:

Lubelski Urząd Wojewódzki, Małopolski Urząd Wojewódzki, Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki oraz Świętokrzyski Urząd Wojewódzki

Na czym polegała dobra praktyka

Jednym z rozwiązań stosowanych przez powyższe urzędy wojewódzkie jest określenie, w formie zarządzenia wewnętrznego, szczegółowych wytycznych do sporządzania opisów stanowisk pracy, tzn. jak należy opisywać poszczególne elementy oraz jakimi standardami należy się w tym zakresie kierować. Opracowanie zasad wspólnego podejścia do wybranych definicji i pojęć ma na celu zagwarantowanie spójności i przejrzystości wypracowanych dokumentów.

Innym rozwiązaniem jest stworzenie **słowników**, stanowiących swoistą bazę określeń wykorzystywanych przy tworzeniu opisów stanowisk pracy, które umożliwią ujednolicenie w skali całego urzędu stosowanego w opisach stanowisk słownictwa.

Działania doskonalące podjęto w celu:

- ♦ zachowania spójności i przejrzystości tworzonych opisów stanowisk pracy;
- ♦ ujęcia w jednym dokumencie wskazówek dla osób sporządzających projekty opisów stanowisk;
- ♦ dążenia do eliminacji najczęściej pojawiających się błędów oraz wskazanie prawidłowych zapisów, które mogą zostać powielane w nowo tworzonych opisach stanowisk;
- ♦ opisanie przebiegu procesu sporządzania i aktualizacji opisów stanowisk pracy zawierającego informację o osobach odpowiedzialnych za poszczególne jego etapy.

Beneficjenci

Beneficjentami projektu są pracownicy urzędów wojewódzkich.

Proces wdrażania projektu

Projekt wdrażany jest w trzech perspektywach:

- ♦ półrocznej, podczas której wyznaczono osoby odpowiedzialne za przygotowanie dokumentu, zebrano niezbędne materiały w zależności od przyjętego katalogu rozwiązań, tzn. opracowano zasady tworzenia schematów przy wykorzystaniu dostępnych programów komputerowych umożliwiających zarządzanie bazami danych, słowników, wzorcowych opisów, wprowadzenie

Dlaczego postanowiono wprowadzić zmianę?

Kto skorzystał do tej pory?

Etapy realizacji

- nie wytycznych w życie aktem prawa wewnętrznego, weryfikacja projektów, zgromadzono opisy w jednym miejscu w wersji elektronicznej edytowalnej;
- ♦ rocznej, podczas której dokonano analizy i aktualizacji wytycznych na podstawie zebranych doświadczeń, wprowadzono rozwiązania techniczne umożliwiające korzystanie ze słowników, schematów, wzorcowych opisów;
 - ♦ trzyletniej, podczas której aktualizowane będą wytyczne poprzez wprowadzanie nowych definicji lub uaktualnianie już wprowadzonych sformułowań.

Na podstawie doświadczeń oraz wypracowanych zasad przez zespół wartościujący wprowadzono reguły dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej oraz wzory opisów stanowisk, a także wszystkie opisy stanowisk zgromadzono w wersji elektronicznej w jednym miejscu. W programie służącym do przeprowadzania ocen udostępniono funkcję dodawania opisów stanowisk.

Skala sukcesu

Realizacja projektu ograniczyła liczbę zgłaszanych uwag podczas weryfikacji przy aktualizowaniu lub sporządzaniu nowych opisów stanowisk. Każdy z pracowników wykonujący zadania o określonym charakterze w różnych komórkach, wie, że wymagania, wartość pracy oraz wynagrodzenie w stosunku do tych stanowisk są porównywalne. Jednocześnie skrócono czas na opracowywanie opisów, a przede wszystkim wartościowanie stanowisk pracy. Zwiększyło się zadowolenie pracowników, którzy otrzymali jasne wskazówki, w jaki sposób poszczególne kryteria zawarte w opisie stanowiska będą oceniane podczas jego wartościowania. Uległa poprawie jakość sporządzanych opisów stanowisk pracy.

Zespół projektu

Projekt wdrażał zespół składający się z osób zaangażowanych w tworzenie i wartościowanie stanowisk pracy.



Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół realizujący

3.4

Komunikacja wewnętrzna



Nazwa dobrej praktyki:

Usprawnienie komunikacji wewnętrznej

Jednostka wdrażająca:

Lubuski Urząd Wojewódzki

Na czym polegała dobra praktyka

Przykład Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego (LUW) pokazuje, że **wiedza i praktyczne umiejętności w zakresie sprawnej komunikacji wewnętrznej**, którą pracownicy LUW uzyskali podczas szkoleń, **znacznie poprawiły funkcjonowanie jednostki**, a w szczególności przepływ informacji.

Wcześniej większość pracowników LUW nie dysponowała dostateczną wiedzą o znaczeniu i roli tych procesów dla właściwego funkcjonowania urzędu. Przeprowadzona samoocena w oparciu o **model CAF** pokazała, że w urzędzie nie ma procedur dotyczących komunikacji wewnętrznej. Co więcej, **zdiagnozowano wówczas słabą współpracę między różnymi komórkami organizacyjnymi oraz brak koordynacji przekazywania zadań do delegatur LUW**. Stąd pomysł na zorganizowanie dla pracowników jednostki profesjonalnych szkoleń i warsztatów oraz przeprowadzenie audytu komunikacji wewnętrznej.

Prawidłowa diagnoza problemów w zakresie nieefektywnego systemu komunikacji wewnętrznej oraz ustalenie ich przyczyny pozwoliła na wypracowanie stosownych rekomendacji. Bezpośrednim efektem realizacji projektu było przeszkolenie trzystu pracowników i dostarczenie im praktycznej wiedzy w zakresie efektywnego komunikowania się. Po przeprowadzeniu zajęć opracowano plan działania zawierający sposoby realizacji wypracowanych inicjatyw.

Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami projektu są pracownicy Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego, pośrednimi zaś – klienci zewnętrznych instytucji.

Proces wdrażania projektu

Realizacja działania doskonalącego przebiegała w trzech etapach.

Etap I

Przygotowanie i przeprowadzenie audytu komunikacji wewnętrznej

Audyt przeprowadzono, wykonując ankietę internetową, pogłębione wywiady indywidualne z pracownikami LUW oraz analizę danych źródłowych. Zdobyte informacje pozwoliły na opracowanie raportu, który ukazał nie tylko słabsze obszary w zakresie komunikacji, ale także zwracał uwagę na grupy liderów komunikacyjnych.

Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

Kto skorzystał do tej pory?

Etapy realizacji

Raport określił problemy oraz wskazał sposoby ich rozwiązania.

Zdefiniowano problemy:

- ♦ brak świadomości potrzeby skutecznej komunikacji oraz ustalonych zasad dotyczących komunikacji wewnętrznej;
- ♦ zakłócenia w komunikacji pionowej i poziomej – brak dostępu do adekwatnych, aktualnych oraz zgodnych z prawdą informacji o ważnych dla pracowników zagadnieniach;
- ♦ zakłócenia w komunikacji pionowej – brak możliwości swobodnej i otwartej rozmowy z przełożonymi;
- ♦ brak badania satysfakcji pracowników.

Proponowane rozwiązania:

- ♦ zarządzanie komunikacją wewnętrzną – system zamiast indywidualnych inicjatyw i postaw;
- ♦ wspieranie komunikacji – unikanie monologów;
- ♦ systematyczne spotkania zespołów pracowniczych;
- ♦ modyfikacja strony intranetowej – zmiana wizerunku w kierunku portalu społecznościowego;
- ♦ wzmocnienie roli średniego szczebla organizacyjnego, tzn. kierowników komórek organizacyjnych;
- ♦ wprowadzenie bieżącego monitorowania nastrojów pracowniczych;
- ♦ przygotowanie udokumentowanego zbioru zasad dla komunikacji wewnętrznej;
- ♦ wsparcie informatyczne procesu komunikacji;
- ♦ rozwój relacji pracowników i przedstawicieli najwyższego kierownictwa;
- ♦ wsparcie integracji pracowników.

Etap II

Zorganizowanie warsztatów dla pracowników

Podczas 16 warsztatów przeszkolono **trzystu pracowników LUW**. W każdej grupie szkoleniowej znajdowało się około 20 osób. Program sesji szkoleniowo-warsztatowych uwzględniał następujące zagadnienia:

- ♦ komunikacja wewnętrzna jako element kultury organizacyjnej, komunikacja w zespole, **radzenie sobie z emocjami** (własnymi oraz współpracowników), **komunikacja werbalna i niewerbalna** oraz inne formy komunikacji, **asertywność**, tworzenie kultury zarządzania informacją, **rozwój kreatywności**, elastyczności oraz otwartości na zmiany;
- ♦ doskonalenie umiejętności w obszarze komunikacji wewnętrznej jako sposób na **poprawę zewnętrznego wizerunku** instytucji;
- ♦ przedstawienie wyników przeprowadzonego audytu komunikacji wewnętrznej LUW;
- ♦ wypracowanie podczas warsztatów **propozycji inicjatyw** służących poprawie komunikacji wewnętrznej w LUW;
- ♦ ustalenie rankingu propozycji inicjatyw pod względem ich skuteczności i kosztów ich wdrożenia.

Dzięki warsztatom **zaktywizowano** pracowników do przedstawienia własnych pomysłów usprawnień procesów komunikacji.

Etap III

Udzielenie urzędowi wsparcia doradczego

Konsultacje eksperckie przyczyniły się do wypracowania koncepcji i wdrożenia rozwiązań podnoszących efektywność komunikacji wewnętrznej w LUW.



Co daje
wdrożenie
usprawnienia?

Skala sukcesu

Dzięki projektowi pracownicy LUW, w tym kadra kierownicza, uświadomili sobie, jak ważną rolę w zarządzaniu organizacją odgrywa efektywna komunikacja. Ograniczono liczbę stosowanych kanałów komunikacyjnych oraz zwiększono rolę portalu intranetowego LUW jako podstawowego źródła informacji. Jednocześnie wzrosła liczba pracowników systematycznie używających poczty elektronicznej, intranetu i komunikatora. Obecnie regularnie odbywają się kaskadowe spotkania pracowników urzędu.



Zespół
realizujący

Zespół projektu

Projekt koordynował zastępca Dyrektora Biura Organizacyjnego i Kadr, a wdrażał zespół złożony z pracowników Biura Organizacyjnego i Kadr oraz Instytucji Pośredniczącej w Certyfikacji.



Nazwa dobrej praktyki:

Doskonalenie systemu komunikacji wewnętrznej

Jednostka wdrażająca:

Urząd Skarbowy w Gryficach

Na czym polegała dobra praktyka

Podstawowym założeniem działania doskonalącego system komunikacji wewnętrznej było wdrożenie w Urzędzie Skarbowym w Gryficach rozwiązań organizacyjnych usprawniających proces przepływu informacji w oparciu o posiadane zasoby ludzkie i rzeczowe. Realizacja działań doskonalących **zakładała identyfikację oraz dobór kanałów komunikacji do rodzaju oraz istotności przekazywanej informacji, stworzenie odpowiednich warunków techniczno-organizacyjnych umożliwiających szersze stosowanie środków komunikacji elektronicznej w systemie komunikacji wewnętrznej, a także zestrojenie kanałów komunikacji, zazwyczaj stosowanych w sposób przypadkowy, w spójny system komunikacji wewnętrznej.**



Dlaczego
postanowiono
wprowadzić
zmiany?

Główny nacisk położono na zapewnienie wszelkich istotnych informacji, instrukcji, wytycznych niezbędnych do prawidłowej realizacji zadań na stanowisku pracy każdego pracownika. Tę funkcję wypełniła **strona intranetowa** oraz specjalistyczne oprogramowanie służące między innymi do udostępniania użytkownikom stanowisk komputerowych dokumentów prawa wewnętrznego, tj. wewnętrznych aktów normatywnych, instrukcji, wytycznych, formularzy wspomagających wykonywanie zadań. W ramach działania doskonalącego wprowadzono również zasadę powiadamiania za pośrednictwem poczty elektronicznej właściwych pracowników o wprowadzonych zmianach w dokumentach prawa wewnętrznego.

Działania doskonalące podjęto z myślą o:

- ♦ uporządkowaniu i usystematyzowaniu zagadnień związanych z komunikacją wewnętrzną w Urzędzie Skarbowym w Gryficach;
- ♦ właściwym doborze kanałów komunikacji do rodzaju oraz istotności przekazywanej informacji;
- ♦ zapewnieniu pracownikom aktualnej informacji niezbędnej do wykonywania zadań na stanowiskach pracy;
- ♦ szerszym wykorzystywaniu poczty elektronicznej w komunikacji wewnętrznej.

Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami są pracownicy oraz kierownictwo Urzędu Skarbowego w Gryficach.

Proces wdrażania projektu

Zasadniczą kwestią podczas realizacji działania doskonalącego było określenie kanałów przepływu informacji, dostosowanie kanałów komunikacji do rodzaju przekazywanej informacji oraz stworzenie warunków techniczno-organizacyjnych umożliwiających swobodny przepływ informacji wewnątrz jednostki organizacyjnej. Projekt realizowano w trzech etapach.

Etap I

Zapewniono możliwość przepływu informacji wewnątrz urzędu, dostosowano stanowiska komputerowe do korzystania z poczty elektronicznej, zwiększono funkcjonalność strony intranetowej urzędu.

Etap II

Zweryfikowano wewnętrzne kanały komunikacji oraz dobór kanałów komunikacji do rodzaju informacji przekazywanych w obiegu wewnętrznym.

Etap III

Ustalono i wdrożono wewnętrznym aktem normatywnym zasady dotyczące funkcjonowania systemu komunikacji wewnętrznej w urzędzie.

Działanie doskonalące ograniczyło w istotny sposób liczbę przekazywanych papierowych kopii dokumentów. Znaczna część dokumentów tworzących system prawa wewnętrznego oraz innych dokumentów o charakterze organizacyjnym udostępniana jest pracownikom w postaci elektronicznej według obowiązujących zasad.

Zasady funkcjonowania systemu komunikacji wewnętrznej zostały wdrożone i zakomunikowane pracownikom Urzędu Skarbowego w Gryficach.

Skala sukcesu

Wyniki ankiety badania zadowolenia i oczekiwań pracowników urzędu przeprowadzone na przełomie maja i czerwca 2011 roku wykazały, iż **wysoko została oceniona dostępność na stanowisku pracy wszystkich informacji niezbędnych do wykonywania obowiązków służbowych**, w tym również informacji o charakterze organizacyjnym oraz dokumentów prawa wewnętrznego. Uzyskany wynik stopnia zadowolenia pracowników – na średnim poziomie 80% – był wyższy średnio o cztery punkty procentowe od wyniku uzyskanego w 2009 roku.



Kto skorzystał?



Etapy realizacji



Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół projektu

Usprawnienie koordynował kierownik projektu, a realizowali pracownicy powołani przez Naczelnika Urzędu Skarbowego w Gryficach.

3.5 Filmy edukacyjne i kompendium wiedzy



Nazwa dobrej praktyki:

Praktyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi

Jednostka wdrażająca:

Mazowiecki Urząd Wojewódzki

Na czym polegała dobra praktyka

Zasadniczym celem projektu było przygotowanie, opracowanie i przekazanie – zgodnie z zasadami dobrej praktyki dzielenia się wiedzą – materiałów edukacyjnych pracownikom służby cywilnej zatrudnionych w urzędach administracji rządowej, a poprzez to zwiększenie ich kompetencji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Materiały edukacyjne w postaci filmów edukacyjnych i poradnika obejmują następujące tematy:

- ♦ nabór pracowników w służbie cywilnej;
- ♦ wprowadzanie nowo zatrudnionego pracownika;
- ♦ ocenianie pracowników i prowadzenie rozmów oceniających w służbie cywilnej;
- ♦ motywowanie pracowników;
- ♦ awanse wewnętrzne na wyższe stanowiska w służbie cywilnej;
- ♦ techniki obsługi klienta;
- ♦ etyka w służbie cywilnej z uwzględnieniem praktyki antykorupcyjnej.

Przygotowane materiały przyczyniają się do ujednoczenia praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, jak również są dodatkowym źródłem wiedzy dla pracowników służby cywilnej oraz kandydatów planujących karierę zawodową w strukturach administracji rządowej.

Mazowiecki Urząd Wojewódzki (MUW) zatrudnia blisko 1500 pracowników. Jak każda jednostka sektora publicznego staje w obliczu trudności związanych z fluktuacją kadr, brakiem środków finansowych na rozwój oraz koniecznością unowocześniania procesu podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników. Głównym ce-



lem usprawnienia było wzmocnienie potencjału pracowników administracji rządowej szczebla wojewódzkiego poprzez praktyczne wykorzystanie istniejących narzędzi i rekomendacji Szefa Służby Cywilnej w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Założono, że projekt ten przyczyni się do zwiększenia poziomu wiedzy oraz poprawy jakości usług świadczonych przez poszczególnych pracowników urzędów. Impulsem była również chęć propagowania ujednoczonych praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w oparciu o wytyczne Szefa Służby Cywilnej oraz na podstawie gotowych rozwiązań wypracowanych w MUW. Techniki i metody zaprezentowane w filmach edukacyjnych wskazują także propozycje rozwiązań do wykorzystania w codziennej pracy bezpośredniego przełożonego bądź pracownika komórki kadrowej.

Beneficjenci

Najważniejszymi i najbardziej licznymi beneficjentami projektu są członkowie korpusu służby cywilnej zatrudnieni w urzędach administracji rządowej, którym przekazano materiały edukacyjne.

Materiały te wysłano do Krajowej Szkoły Administracji Publicznej oraz wybranych uczelni wyższych. Dodatkowo zostaną one zamieszczone w wersji multimedialnej na platformie zdalnego nauczania MUW celem upowszechnienia dobrych praktyk wśród pracowników oraz przekazane kadrze zarządzającej w urzędzie. Materiały będą również wykorzystywane przy realizacji szkoleń wewnętrznych.

Pracownicy pozostałych urzędów również będą mogli wykorzystać materiały zamieszczone na stronie Departamentu Służby Cywilnej (www.dsc.kprm.gov.pl).

Proces wdrażania projektu

Proces wdrożono w trzech etapach, które podzielono na zadania.

Etap I

Przygotowanie materiałów i scenariuszy

- ♦ analiza i przygotowanie materiałów do kompendium;
- ♦ stworzenie scenariuszy na potrzeby filmów edukacyjnych;
- ♦ wybór lokalizacji;
- ♦ wybór aktorów.

Etap II

Przygotowanie i opracowanie materiałów filmowych oraz poradnika

- ♦ nagranie w studiu filmowym;
- ♦ postprodukcja filmowa;
- ♦ opracowanie wersji końcowej poradnika;
- ♦ produkcja filmów i kompendium.

Etap III

Kampania informacyjna

- ♦ przygotowanie materiałów edukacyjnych;
- ♦ dystrybucja materiałów do wybranych instytucji.

Skala sukcesu

Założony efekt projektu stanowi rozwój kompetencji menadżerskich oraz doskonalenie umiejętności w zakresie obsługi klienta i upowszechnienie wzorców etycznych wśród



Kto skorzystał do tej pory?



Etapy realizacji



Co daje wdrożenie usprawnienia?

członków korpusu służby cywilnej w administracji publicznej. **Rozwój kompetencji menadżerskich** wśród przełożonych wpłynie na zwiększenie świadomości i przyczyni się do **efektywniejszego zarządzania zespołem**, co z kolei pozwoli na **lepszy dobór wykwalifikowanych pracowników** oraz na **wzrost ich motywacji do wykonywanej pracy**. Wzrost motywacji pracowników do wykonywanej pracy przekłada się na **lepszą obsługę klienta**, a tym samym na jego **zadowolenie i pozytywne postrzeganie administracji publicznej**.

Sukcesem projektu jest również wykorzystanie efektywnej współpracy ze środowiskami naukowym i eksperckim, co stanowi gwarancję wysokiej jakości przygotowanych materiałów oraz połączenia wiedzy teoretycznej z wiedzą praktyczną.

Problemem, z którym często borykają się urzędy administracji rządowej, jest niewystarczający budżet przeznaczony na podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Dzięki filmom edukacyjnym uzyskano **możliwość przekazania wiedzy znacznej liczbie pracowników** urzędu oraz innych instytucji administracji rządowej stosunkowo niskim kosztem.

Zrealizowano również zakładany **transfer wiedzy pomiędzy ekspertami, instytucjami naukowymi oraz wybranymi urzędami**, co pozwoli na budowę założeń systemu zarządzania wiedzą.



Zespół projektu

Projekt wdrożyli pracownicy Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego: Kamil Mrocza – kierownik Oddziału Zarządzania Kadrami Biura Kadr i Organizacji; Grażyna Kulińska – główny specjalista ds. podnoszenia kwalifikacji zawodowych w Oddziale Zarządzania Kadrami Biura Kadr i Organizacji; Teresa Witczak – starszy specjalista ds. służby przygotowawczej i szkoleń w Oddziale Zarządzania Kadrami Biura Kadr i Organizacji; Elwira Zajac – główny specjalista ds. opisów i wartościowania stanowisk pracy w Oddziale Zarządzania Kadrami Biura Kadr i Organizacji; oraz eksperci: dr hab. Jolanta Itrich-Drabarek – pracownik w Zakładzie Nauki o Państwie i Administracji Publicznej w Instytucie Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, członek Rady Służby Cywilnej; Bartłomiej Stolarczyk – trener, coach i asesor, specjalizuje się w badaniu kompetencji kierowniczych przy naborach na wyższe stanowiska w służbie cywilnej oraz szkoleniach z zakresu asertywności, obsługi klienta, prowadzenia ocen okresowych i etycznej perswazji; Agnieszka Filak LL.M. – prawnik, specjalista z zakresu prawa pracy i zarządzania zasobami ludzkimi; zastępca Dyrektora Zespołu Organizacyjnego Agencji Nieruchomości Rolnych w Warszawie; Radosław Hancewicz – prawnik, dziennikarz, PR-owiec, trener administracji publicznej, w latach 2006–2008 trener wewnętrzny Służby Cywilnej współpracujący z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów; dr Marcin Sakowicz – adiunkt w Katedrze Administracji Publicznej SGH; wykładowca w Krajowej Szkole Administracji Publicznej, kierownik Ośrodka Kształcenia Ustawicznego KSAP; Wojciech Zieliński – zastępca Dyrektora Departamentu Służby Cywilnej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, odpowiedzialny m.in. za narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

Zespół
realizujący

4 Nowoczesne zarządzanie organizacją

4.1 Zarządzanie przez cele



Nazwa dobrej praktyki:

Zarządzanie przez cele

Jednostka wdrażająca:

Ministerstwo Skarbu Państwa

Na czym polegała dobra praktyka

Zarządzanie przez cele (ZPC) jest jedną z najbardziej skutecznych technik zarządzania organizacjami. Jej sedno sprowadza się do sztuki motywowania pracowników do efektywnego osiągnięcia kluczowych celów. Zwolennicy ZPC podkreślają, że główną jej zaletą jest między innymi to, że **wzmacnia planowanie operacyjne**, a poprzez umiejętne kaskadowanie w dół sprzyja nie tylko zapoznaniu pracowników ze strategicznymi celami organizacji, ale również pomaga w utożsamieniu się z nimi. Skuteczne zbudowanie w pracownikach zaangażowania w realizowane zadania pozwala na podniesienie efektywności ich pracy i wyzwala innowacyjność. Integruje członków zespołów wokół wspólnych celów, zwiększając tym samym odpowiedzialność za funkcjonowanie organizacji, a sformalizowaną kontrolę zewnętrzną częstokroć zastępuje motywującą samokontrolą. Zwiększa lojalność względem organizacji, co może przełożyć się choćby na **zmniejszenie się poziomu fluktuacji kadr**. To ostatnie wydaje się szczególnie warte podkreślenia w sytuacji, gdy wiele urzędów nie może sobie pozwolić na finansowe konkutowanie z przedsiębiorstwami sektora prywatnego czy nawet innymi urzędami.

Ponadto system ZPC, **koncentrując uwagę pracowników** oraz ich przełożonych na konkretnych celach, pozwala na bardziej obiektywną ocenę pracy indywidualnej oraz poszczególnych zespołów. Dostarcza obiektywne kryteria do tej oceny przeprowadzanej na podstawie znanych pracownikom wskaźników, konkretnych i mierzalnych. Umożliwia także pracownikom samodzielną ocenę własnej pracy w świetle celów organizacji.

O ile w sektorze prywatnym ZPC jest dość popularną techniką zarządzania, o tyle w sektorze publicznym raczej rzadko spotykaną. Dzieje się tak między innymi z powodu niebiznesowych celów stawianych poszczególnym urzędom. Sytuacja ta może się jednak zmienić, gdyż trudno nie dostrzec kompatybilności ZPC, choćby z budżetem zadaniowym. A podnoszenie efektywności funkcjonowania administracji publicznej jest nie tylko wyzwaniem, ale również wymogiem codzienności.



**Dlaczego
postanowiono
wprowadzić
zmiany?**

W 2009 roku pilotażowo wprowadzono w Ministerstwie Skarbu Państwa (MSP) system zarządzania przez cele, jako element finansowego motywowania pracowników i oceny ich pracy w oparciu o kryteria efektywnościowe (system podziału nagród).

Jak każda poważna i głęboka zmiana dokonywana w obszarze kultury organizacyjnej, także i wprowadzenie systemu ZPC wymagało odpowiedniego przygotowania pracowników, w szczególności zapewnienia właściwego wsparcia szkoleniowego i doradczego dla kadry kierowniczej średniego i wyższego szczebla.



Kto skorzystał do tej pory?

Beneficjenci

Projekt kierowany był bezpośrednio do kadry kierowniczej wyższego i średniego szczebla, tzn. dyrektorów komórek organizacyjnych i ich zastępców, naczelników wydziałów i koordynatorów zespołów (w sumie 150 osób), oraz pośrednio do pracowników zatrudnionych na stanowiskach samodzielnych, specjalistycznych i wspomagających w służbie cywilnej, czyli pracowników wyznaczonych do pełnienia roli trenerów wewnętrznych z zakresu zarządzania przez cele (blisko 20 osób), a także administratorów systemu zarządzania przez cele (siedem osób).



Etapy realizacji

Proces wdrażania projektu

Proces wdrożenia podzielono formalnie na dwa etapy.

Etap I

W etapie pierwszym można wyodrębnić **proces techniczny, badawczo-analityczny oraz szkoleniowy**:

- ♦ w ramach procesu technicznego powołano zespół projektowy, ustalono ostateczny harmonogram wdrożenia, dziennik projektu oraz dostarczono wykonawcy niezbędne materiały i dokumenty;
- ♦ proces badawczo-analityczny obejmował analizę przez ekspertów wykonawcy procedur, dokumentów i aktów prawnych regulujących funkcjonowanie MSP, w tym: Plan Prywatyzacji na lata 2008–2011, Statut MSP, regulamin organizacyjny MSP, regulaminy wewnętrzne komórek organizacyjnych, dotychczasowe arkusze celów, obowiązującą procedurę zarządzania przez cele.

Dodatkowo przeanalizowano źródła wtórne na podstawie dokumentacji zgromadzonej przez wykonawcę w trakcie wdrażania systemów zarządzania przez cele w innych organizacjach oraz dostępną literaturę dotyczącą ZPC, która przedstawiała przykłady wdrażania tego modelu zarządzania w Polsce i na świecie, a także dostępne raporty.

Następnie przeprowadzono **20 indywidualnych wywiadów pogłębionych** z kadrą kierowniczą, w tym z Dyrektorem Generalnym MSP oraz administratorem systemu ZPC. Wywiady z pracownikami MSP umożliwiły uzyskanie informacji na temat stopnia znajomości zagadnienia zarządzania przez cele wśród kadry kierowniczej MSP oraz pozwoliły ocenić zakres funkcjonowania ZPC w urzędzie i wskazać jego mocne strony, a także problemy, z jakimi spotyka się kadra kierownicza urzędu realizująca założenia modelu ZPC. Zdiagnozowano potrzeby kadry kierowniczej MSP odnośnie form i zakresu wsparcia niezbędnego do efektywnego realizowania przez nich działań związanych z wyznaczaniem, realizacją, delegowaniem oraz rozliczaniem celów.

W wyniku przeprowadzonych badań i analizy przygotowano programy i materiały szkoleniowe na sesje szkoleniowo-warsztatowe oraz Raport I podsumowujący badania.

W ramach procesu szkoleniowego przeprowadzono sesje szkoleniowo-warsztatowe dla blisko 170 pracowników, w tym dla kadry kierowniczej, trenerów i administratorów systemu. Zakres tematyczny sesji objął następujące zagadnienia:

- ♦ zasady funkcjonowania systemu zarządzania przez cele (ogólna teoria ZPC i ZPC w MSP);
- ♦ zasady wyznaczania celów dla zespołu i celów indywidualnych;
- ♦ wybór wskaźników oceny realizacji celów;
- ♦ formularze oceny pracownika w zakresie stopnia realizacji celów;
- ♦ ocena i monitoring realizacji celów;
- ♦ rola kadry kierowniczej w procesie oceny realizacji celów;
- ♦ zarządzanie przez cele – najlepsze praktyki.

Etap II

W etapie drugim wykonawca zapewnił **wsparcie doradcze** o charakterze coachingowym dla pracowników MSP w zakresie ustalania celów i ich weryfikacji. Przygotowano rekomendacje w zakresie funkcjonowania ZPC, poradnik z zakresu ZPC oraz Raport II podsumowujący realizację zamówienia.

W ramach sesji szkoleniowo-warsztatowych zapewniono przygotowanie merytoryczne dla:

- ♦ kierownictwa urzędu – niezbędne do wypracowania indywidualnych kart realizacji celów dla kierowanych przez nich zespołów;
- ♦ pracowników MSP, mających pełnić rolę trenerów wewnętrznych w zakresie praktycznych umiejętności wspierania kadry kierowniczej w procesie wyznaczania zadań i celów;
- ♦ pracowników MSP, mających pełnić rolę administratorów systemu zarządzania przez cele w zakresie administrowania systemem zarządzania przez cele w urzędzie, wprowadzenia zmian do systemu, weryfikowania poprawności wyznaczonych przez uczestników procesu celów oraz mierników stopnia ich realizacji.

W celu usprawnienia metodologii definiowania celów przeprowadzono konsultacje indywidualne z kadrami kierowniczą – zastosowano metodykę rozmowy coachingowej. W toku konsultacji omówiono arkusze celów oraz przekazano rekomendacje dotyczące metod formułowania celów i mierników. Położono przy tym nacisk na spełnienie kryteriów wymierności i specyfiki w procesie definiowania celów i mierników, co umożliwiłoby miarodajny monitoring stopnia realizacji celów. Ponadto zaproponowano, aby mierniki określone były na każdym etapie procesu delegowania celów, co pozytywnie przekłada się na dobór ujednoliconego sposobu ich weryfikacji, a także umożliwia delegującemu cele właściwe definiowanie oczekiwanego rezultatu.

Skala sukcesu

Skuteczność wdrożonego usprawnienia zarządczego wykazana została w wynikach ankiety oceniającej stopień identyfikacji pracowników ministerstwa z wyznaczanymi im celami i zadaniami. Badanie przeprowadzono przy użyciu elektronicznego kwestionariusza, który anonimowo wypełniło 202 pracowników ministerstwa. W kwestionariuszu zawarto przede wszystkim kwestie definiowania i delegowania celów oraz rozliczania i monitoringu ich realizacji.



Co daje wdrożenie usprawnienia?

Uzyskane wyniki wykazały powszechną świadomość misji ministerstwa i celów strategicznych, dobrą znajomość celów indywidualnych i celów komórek organizacyjnych, spójność indywidualnych celów zawodowych pracowników z celami ministerstwa, skuteczność w delegowaniu i komunikowaniu celów, powszechną akceptację pracowników dla sposobu komunikowania i delegowania celów stosowanego przez przełożonych.

Warto podkreślić, że **znacząco spadła liczba błędnie wypełnionych arkuszy celów**, przy czym stwierdzone pomyłki nie stanowiły przeszkody przy zatwierdzeniu celów i mierników.



Zespół projektu

Usprawnienie koordynował zespół projektowy powołany Zarządzeniem Dyrektora Generalnego MSP.

Zespół
realizujący

4.2

Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego EMAS



Nazwa dobrej praktyki:

Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego EMAS

Jednostka wdrażająca:

Ministerstwo Środowiska

Na czym polegała dobra praktyka

Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego EMAS w Ministerstwie Środowiska (MŚ) jest przykładem stymulowania form i metod prowadzenia działalności, zapewniające systematyczne ograniczanie oddziaływania na środowisko, poprzez wprowadzenie zunifikowanego systemu samooceny i samokontroli w zakresie wpływu na środowisko oraz zapewnienie społeczeństwu dostępu do wiarygodnej informacji na ten temat.

EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*) to system ekzarządzania i audytu. Jego wymagania określa rozporządzenie (WE) Nr 1221/2009 z 25 listopada 2009 roku w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekzarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS) uchylające rozporządzenie (WE) nr 761/2001 oraz decyzje Komisji 2001/681/WE i 2006/193/WE), nr 761/2001 oraz decyzje Komisji 2001/681/WE i 2006/193/WE).



Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

System EMAS umożliwia zminimalizowanie negatywnego wpływu organizacji na środowisko, racjonalne wykorzystywanie surowców i zasobów oraz poprawę jakości produktów i usług wytworzonych w organizacji poprzez uwzględnienie wymagań ochrony środowiska w procesie ich tworzenia i projektowania.

Ministerstwo Środowiska jako urząd administracji rządowej współuczestniczy w tworzeniu polityki państwa, mającej na celu troskę o środowisko zarówno w Polsce, jak i na świecie, zgodnie z koncepcją zrównoważonego i trwałego rozwoju. Ponadto jako organ właściwy wspólnotowego systemu ekozarządzania i audytu (EMAS) jest zobowiązane do promocji i szerszego uczestnictwa w systemie EMAS.

Mając to na uwadze, a także fakt, iż dotychczasowy model zarządzania w MŚ utrudniał trwałą integrację zasady postępowania przyjaznego dla środowiska z praktycznymi regułami funkcjonowania organu administracji, podjęto decyzję o wdrożeniu w MŚ wspólnotowego systemu ekozarządzania i audytu EMAS.

Wdrożenie EMAS w MŚ ma też **aspekt innowacyjny**. Okazało się bowiem, że w systemie EMAS nie zarejestrowano dotychczas żadnego urzędu administracji centralnej w Polsce. Do tego dochodzi też kwestia specyfiki oddziaływania samego urzędu na środowisko, które wiąże się głównie z aspektami pośrednimi.

Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego pozwala na:

- ♦ usprawnienie procesów zarządzania oraz poprawę funkcjonowania urzędu dzięki wdrożeniu formalnego, sprawnego, weryfikowalnego, a przez to wiarygodnego systemu zgodnego z zapisami rozporządzenia EMAS (1221/2009);
- ♦ zmniejszenie oddziaływania na środowisko, w tym przeciwdziałanie zmianom klimatu, poprzez racjonalizację korzystania z zasobów naturalnych (m.in. oszczędzanie energii elektrycznej, wody);
- ♦ podniesienie świadomości pracowników oraz poprawę jakości środowiska pracy, co osiągnięto przez bezpośrednie włączenie pracowników w proces identyfikacji i doskonalenie efektów działalności środowiskowej oraz minimalizację wpływu na środowisko wynikającego z ich działalności;
- ♦ osiągnięcie transparentności, otwartości informacyjnej zarówno wewnątrz ministerstwa, jak również w kontaktach z zainteresowanymi stronami, a także poprawę relacji pomiędzy obywatelami a administracją publiczną.

Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami są pracownicy Ministerstwa Środowiska.

Proces wdrażania projektu

Projekt wdrożono w sześciu etapach.

Etap I

Przeprowadzenie w MŚ przeglądu środowiskowego

Przegląd środowiskowy, który przeprowadzono w kwietniu 2009 roku, był nie tylko pierwszym krokiem w procesie wdrażania systemu zarządzania środowiskowego (np. EMAS lub ISO 14001), ale także podstawą do dalszych działań. Przegląd obejmuje wstępną, kompleksową analizę wszystkich aspektów środowiskowych, elementów oddziaływania organizacji na środowisko oraz efektów działalności środowiskowej (związanych z procesami produkcji, samymi produktami czy usługami).



Kto skorzystał do tej pory?



Etapy realizacji

Etap II

Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego (SZŚ)

Wdrożenie SZŚ przeprowadzono przy pomocy zewnętrznych konsultantów, zgodnie z wymaganiami rozporządzenia EMAS, a także z uwzględnieniem rezultatów przeglądu środowiskowego:

- ♦ określono i udokumentowano zakres systemu ek zarządzenia i audytu EMAS;
- ♦ opracowano i upowszechniono politykę środowiskową MŚ, określono cele środowiskowe;
- ♦ opracowano i wdrożono dziesięć procedur, które wynikają z zapisów sekcji 4 normy EN ISO 14001:2004, gwarantujących utrzymanie procesu ciągłego doskonalenia w obszarze ochrony środowiska, tzn. nadzór nad dokumentacją systemową, procedurę identyfikacji aspektów środowiskowych oraz wymagań prawnych, komunikacji, gospodarki odpadami, nadzoru nad podwykonawcami, gotowości i reagowania na awarie, monitorowania i pomiarów, audytu wewnętrznego, niezgodności oraz działań korygujących.

Etap III

Przeprowadzenie wewnętrznego audytu środowiskowego

Wewnętrzny audyt środowiskowy pozwolił ocenić wdrożony system zarządzania środowiskowego i prośrodowiskową działalność organizacji w świetle polityki środowiskowej MŚ, celów środowiskowych oraz wymagań prawnych. Audyt przeprowadzili pracownicy MŚ, których przeszkolono na audytorów wewnętrznych SZŚ.

Etap IV

Opracowanie deklaracji środowiskowej MŚ

Zadaniem deklaracji środowiskowej jest przekazanie informacji o działalności ministerstwa wszystkim zainteresowanym stronom.

Etap V

Poddanie się weryfikacji i walidacji

Zarówno weryfikacja, jak i walidacja informacji zestawionych w deklaracji została przeprowadzona przez niezależnego weryfikatora środowiskowego akredytowanego przez Polskie Centrum Akredytacji. Weryfikator dokładnie sprawdził, czy przegląd środowiskowy, polityka środowiskowa, system zarządzania środowiskowego, procedura przeprowadzania audytów wewnętrznych oraz deklaracja środowiskowa spełniają wymagania rozporządzenia EMAS.

Etap VI

Złożenie wniosku rejestracyjnego

Wniosek złożono wraz ze zwalidowaną przez weryfikatora deklaracją środowiskową do Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska.

Inne działania przeprowadzone w ramach projektu:

- ♦ zorganizowanie szkoleń dla poszczególnych grup pracowników z systemów zarządzania środowiskowego, normy ISO 14001, rozporządzenia EMAS. W ramach projektu zorganizowano dwa spotkania dla wszystkich pracowników MŚ (dla ok. pięciuset osób) informujące o systemie EMAS, przygotowano

Zespół EKO do wspierania prawidłowego wdrożenia i utrzymania systemu EMAS w MŚ (trzy sesje szkoleniowe dla 20 osób reprezentujących prawie każdą komórkę organizacyjną MŚ), zaangażowano około 40 pracowników do procesu identyfikacji aspektów MŚ, wyszkolono 10 wewnętrznych audytorów środowiskowych MŚ;

- ♦ przeprowadzenie licznych spotkań roboczych z pracownikami poszczególnych komórek organizacyjnych MŚ w celu prawidłowego zidentyfikowania zachodzących procesów i ich potencjalnego wpływu na środowisko (ponad 70 dni konsultacji);
- ♦ stworzenie formalnej dokumentacji wdrażanego i efektywnie utrzymywanego SZŚ (procedur identyfikacji i oceny oraz listy aspektów środowiskowych, procedury identyfikacji potencjalnych sytuacji awaryjnych oraz określenie sposobów postępowania w przypadku ich wystąpienia, procedury gromadzenia i przekazywania opinii publicznej informacji na temat aspektów środowiskowych działalności MŚ i odpowiedzialności w tym zakresie);
- ♦ wypromowanie projektu, a tym samym koncepcji rejestracji organu administracji rządowej w systemie EMAS, m.in. seminarium dla przedstawicieli urzędów centralnych poświęcone EMAS;
- ♦ opracowanie i wydruk publikacji *Wdrażanie systemu ekozarządzania i audytu EMAS w administracji rządowej*.

Skala sukcesu

Sukcesem projektu można nazwać wszystkie działania służące wdrożeniu systemu EMAS w MŚ, w tym **pozytywną weryfikację i walidację** deklaracji środowiskowej (czyli potwierdzenie pełnej wiarygodności i rzetelności wszystkich elementów systemu EMAS), a następnie **rejestrację** Ministerstwa Środowiska jako **pierwszego urzędu administracji centralnej** w Polsce w rejestrze krajowego systemu ekozarządzania i audytu (EMAS) pod numerem 30.

Ponadto sprawnie funkcjonujący system EMAS umożliwił:

- ♦ minimalizację negatywnego wpływu na środowisko MŚ poprzez sprawne sterowanie wpływami na środowisko (eliminowanie lub ograniczanie ujemnych skutków), wzrost zaangażowania pracowników (rozwijanie odpowiedniej kultury i świadomości proekologicznej), a także poprawę jakości środowiska prac;
- ♦ wprowadzenie zunifikowanego systemu samooceny i samokontroli w zakresie wpływu organizacji na środowisko oraz zapewnia społeczeństwu dostęp do wiarygodnej informacji na ten temat, co gwarantuje lepszy wizerunek społeczny (poprawa ekologicznej wiarygodności organizacji), łatwiejsze wykrywanie i usuwanie wszelkich niezgodności;
- ♦ podjęcie dobrowolnych zobowiązań w dziedzinie ochrony środowisk;
- ♦ wzrost efektów działalności (przyczyny ekonomiczne);
- ♦ redukcję kosztów wskutek racjonalnej gospodarki surowcami i zasobami, oszczędności energii, mediów, materiałów, zmniejszenia ilości odpadów.

Zespół projektu

Projekt koordynował Dyrektor Generalny Ministerstwa Środowiska przy pomocy pełnomocnika ds. zarządzania środowiskowego w Ministerstwie Środowiska. Pełnomocnika wspierał siedmioosobowy zespół ds. zarządzania środowiskowego w MŚ, powołany Zarządzeniem Dyrektora Generalnego MŚ, oraz przedstawiciele wszystkich komórek organizacyjnych MŚ tworzących tzw. Zespół EKO.



Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół realizujący

4.3

Zintegrowany system zarządzania



Nazwa dobrej praktyki:

Wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania opartego o normy ISO, System Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym, budżetowanie zadaniowe i kontrolę zarządczą

Jednostka wdrażająca:

Główny Urząd Miar

Na czym polegała dobra praktyka

Usprawnienie funkcjonowania Głównego Urzędu Miar (GUM) poprzez wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z normą PN-EN ISO 9001:2009 i Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym oraz zintegrowanie systemu zarządzania urzędu obejmującego:

- ♦ kontrolę zarządczą;
- ♦ budżetowanie zadaniowe;
- ♦ zarządzanie kompetencjami laboratoriów wzorcujących i badawczych według PN-EN ISO/IEC 17025:2005;
- ♦ zarządzanie kompetencjami jednostki systemu oceny zgodności według PN-EN 45011:2000;
- ♦ zarządzanie jakością według PN-EN ISO 9001:2009;
- ♦ system przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym (SPZK).

Usprawnienie wdrożono ze względu na:

- ♦ potrzebę zapewnienia powtarzalnej jakości we wszystkich obszarach istotnych z punktu widzenia zarządzania urzędem i realizacji jego długofalowych celów oraz wdrożenia narzędzia wspierającego kierownictwo w realizacji strategii urzędu, a także zarządzaniu jakością;
- ♦ potrzebę sprawowania skutecznego nadzoru nad dokumentacją systemową wymagającą ujednoczenia form procedur, dokumentów i zapisów;
- ♦ pełniejsze uwiarygodnienie działania urzędu jako instytucji zarządzającej środkami państwa – wdrożono audyt obejmujący wszystkie systemy funkcjonujące w urzędzie oraz ich systematyczny przegląd;
- ♦ konieczność zidentyfikowania i wyeliminowania działań zbędnych i dublujących się w pracy urzędu, a tym samym lepsze wykorzystanie zasobów – w konsekwencji oznacza to wzrost efektywności działania poprzez jeszcze silniejsze ukierunkowanie urzędu na ciągle doskonalenie i postęp organizacyjny;

Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

- ♦ szybszą adaptację w urzędzie nowych pracowników poprzez jasne określenie norm i zasad współpracy, a także poprawę współpracy wewnętrznej i komunikacji oraz polepszenie wizerunku urzędu.

Beneficjenci

Beneficjentami są wszyscy klienci zewnętrzni i wewnętrzni Głównego Urzędu Miar oraz jego pracownicy. W dalszej perspektywie rozwiązania zastosowane w GUM będą wdrażane w pozostałych urzędach administracji miar i administracji probierczej.

Proces wdrażania projektu

W celu ujednoczenia standardów i informacji **do oceny kontroli zarządczej** w całym dziale administracji rządowej „gospodarka” poprzez wdrożenie wymagań normy ISO 9001 i Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym, podjęto decyzję kierunkową o rozpoczęciu prac nad zintegrowanym systemem zarządzania (ZSZ). W ramach przygotowań zaplanowano zakres prac i harmonogram ich realizacji oraz zasoby niezbędne do wykonania tego zadania.

Planowany i zintegrowany system zarządzania GUM miał się opierać na podejściu procesowym przy realizacji wszystkich zadań urzędu zgodnym z normami ISO. Nowy ZSZ ma obejmować wszystkie komórki organizacyjne GUM. Czas realizacji zadania, wynikający z warunków projektu, oraz jego znaczenie dla administracji miar i administracji probierczej wymagały zaangażowania wszystkich pracowników urzędu. Do realizacji projektu powołano zespół wdrożeniowy, który w imieniu Prezesa GUM ściśle współpracował z wyłonionym w przetargu wykonawcą i odpowiadał za realizację poszczególnych etapów projektu w urzędzie. Sprawna praca zespołu została wsparta zaangażowaniem wszystkich pracowników, co zagwarantowało osiągnięcie zamierzeń i celów.

Wszystkie informacje i dokumenty związane z projektem były publikowane na bieżąco w sieci wewnętrznej urzędu. Kierownictwo urzędu, kierownicy komórek organizacyjnych oraz podlegli pracownicy aktywnie włączyli się w prace zespołu wdrożeniowego, a szczególnie we wsparcie eksperckie w zakresie spraw należących do kompetencji poszczególnych osób.

Skala sukcesu

Wprowadzenie ZSZ zostało uznane przez pracowników GUM za potrzebne i przynoszące korzyści. Objęcie podejściem procesowym wszystkich zadań realizowanych w urzędzie oraz wykazanie powiązań pomiędzy poszczególnymi procesami uprościło niektóre z nich poprzez rezygnację z działań się dublujących. **Opracowana mapa procesów doprowadziła do większej przejrzystości realizacji zadań.** Ustanowienie odpowiedzialności właścicieli procesów i osób realizujących proces za osiągnięcie celów wyznaczonych dla danego procesu zwiększa ich zaangażowanie w sprawne wykonywanie zadań.

Wymiernym efektem wdrożenia ZSZ w GUM będzie wzrost zadowolenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Parametry te są ciągle monitorowane i oceniane w trakcie przeglądów zarządzania.

Rozwiązanie wdrożone w Głównym Urzędzie Miar ma szczególne znaczenie ze względu na charakter działalności urzędu, nietypowy dla administracji. Dlatego też mogłoby być ono powielane w innych urzędach realizujących, oprócz funkcji administracyjnych, także czynności techniczne.



Kto skorzystał do tej pory?



Etapy realizacji



Co daje wdrożenie usprawnienia?

Główny Urząd Miar w zasadniczej części składa się z wysoko wyspecjalizowanych laboratoriów pomiarowych. W tym zakresie zasadnicze wymagania jakościowe wynikają z zaleceń technicznych (norm jakościowych dla laboratoriów wzorcujących i badawczych). Urząd pełni także typowe funkcje administracyjne, gdzie szczególnie ważne jest spełnianie wymagań zapisanych w aktach prawa powszechnie obowiązującego. Zintegrowany systemu zarządzania łączy te dwie, nieco odrębne, sfery. Ze względu na pełnienie przez Główny Urząd Miar ogólnie pojętej funkcji koordynującej w stosunku do Okręgowych Urzędów Miar i Okręgowych Urzędów Probierczych planuje się zachęcić te urzędy do wprowadzenia analogicznych rozwiązań.



Zespół realizujący

Zespół projektu

Projekt koordynował Komitet Sterujący składający się z Dyrektora Generalnego Urzędu i przedstawiciela firmy wykonawczej. Bezpośrednią realizację poszczególnych zadań koordynował kierownik projektu, którym był koordynator komórki jakości w Biurze Rozwiązań Systemowych GUM. W urzędzie powołano zespół wdrożeniowy, w skład którego weszli przedstawiciele wszystkich komórek organizacyjnych.

4.4

Zarządzanie ryzykiem



Nazwa dobrej praktyki:

Powołanie zespołu ds. zarządzania ryzykiem

Jednostki wdrażające:

Podkarpacki Urząd Wojewódzki, Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki oraz Lubelski Urząd Wojewódzki



Na czym polegała dobra praktyka

Praca zespołowa jest istotnym elementem zarządzania organizacją, ponieważ pozwala na zwiększenie efektywności osiągnięcia celów. Zależnie od zadań, jakie zespół ma wykonywać, należy dobrać jego członków na podstawie przyjętych kryteriów. Korzystne jest, by uczestnicy posiadali komplementarne kwalifikacje w zakresie wiedzy specjalistycznej oraz interpersonalne umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji.

Zespół ds. zarządzania ryzykiem powołano ze względu na:

- ♦ potrzebę stworzenia mechanizmu wspomagającego proces analizy i oceny ryzyka związanego z realizacją zadań urzędu;

Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

- ♦ potrzebę zwiększenia efektywności i skuteczności doradztwa w przypadkach zaistnienia istotnych problemów lub wątpliwości z zakresu zarządzania ryzykiem w urzędzie;
- ♦ doskonalenie i usprawnienie funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem.

Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami są pracownicy urzędów wojewódzkich.

Proces wdrażania projektu

Początkowo przeprowadzono analizę potrzeb powołania zespołu ds. zarządzania ryzykiem. Następnie wprowadzono niezbędne zapisy do wewnętrznych procedur i zarządzeń. Kolejnym krokiem było zorganizowanie zaawansowanego szkolenia członków zespołu ds. zarządzania ryzykiem oraz akcji edukacyjnej w jednostce na temat roli zespołu. W perspektywie rocznej należy dokonać oceny wdrożonej praktyki i prac zespołu oraz podać ewentualne działania korygujące, w trzyletniej zaś praktyka powinna być już wdrożona. Wówczas trzeba wprowadzać działania korygujące.

Skala sukcesu

Dzięki projektowi uzyskano wsparcie dla procesu analizy i oceny ryzyka, a także upowszechniono wiedzę na temat zarządzania ryzykiem poprzez szkolenia realizowane przez zespół.

Zespół projektu

W Lubelskim Urzędzie Wojewódzkim działania koordynował Dyrektor Generalny i Dyrektor Wydziału Organizacyjno-Administracyjnego, natomiast realizowała komórka organizacyjna urzędu koordynująca tematykę zarządzania ryzykiem, przy wsparciu doradczym audytora wewnętrznego. W Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim projekt wdrażał pełnomocnik ds. kontroli zarządczej oraz zespół ds. zarządzania ryzykiem.



Nazwa dobrej praktyki:

Powiązanie systemu zarządzania ryzykiem z budżetem zadaniowym

Jednostki wdrażające:

Lubelski Urząd Wojewódzki i Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki

Na czym polegała dobra praktyka

Budżet zadaniowy jest nowoczesną metodą zarządzania finansami publicznymi, która polega na zadaniowym planowaniu wydatków w ujęciu wieloletnim i w oparciu o cele strategiczne, późniejszej ocenie osiągniętych rezultatów wydatkowania środków budżetowych za pomocą ujednoczonego systemu mierników (ewaluacja), wykorzystaniu przejrzystej informacji z tej oceny na rzecz bardziej korzystnego planowania wydatków. Zawiera on zestawienie zadań, podzadań w ramach planowanych kwot



Kto skorzystał?

Etapy realizacji



Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół realizujący

wydatków wraz z opisem celów tych zadań, mierników wykonania oraz przewidywanych kosztów finansowych związanych z ich realizacją. Właśnie w odniesieniu do wyznaczonych celów i zadań (np. na poziomie podzadań) w budżecie zadaniowym można dokonywać identyfikacji i oceny ryzyka. Wyciąg z dokumentu BZ-2 może stanowić podstawę do opracowania arkusza identyfikacji i oceny ryzyka. Wyciąg ten może zostać zmodyfikowany o dodatkowe cele przyjęte w urzędzie lub odpowiednio zmodyfikowane mierniki. Celem tej praktyki jest takie dopracowanie wyciągu z budżetu zadaniowego wojewody (z wyłączeniem zespolonych służb, inspekcji, straży), aby nie wprowadzać w urzędzie wojewódzkim dodatkowego dokumentu planistycznego.

Ze względu na potrzebę doskonalenia i usprawnienia systemu zarządzania ryzykiem i uproszczenia procesu oraz wyeliminowania dublowania czynności (opracowywania planu działalności i budżetu zadaniowego) podjęto działanie powiązania systemu zarządzania ryzykiem z budżetem zadaniowym.



Kto skorzystał do tej pory?

Etapy realizacji



Co daje wdrożenie usprawnienia?

Zespół realizujący

Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami są pracownicy komórek merytorycznych zajmujących się finansami w urzędach wojewódzkich.

Proces wdrożenia projektu

Wdrożenie projektu należy rozpatrywać w dwóch perspektywach:

- ♦ półrocznej (etap przygotowawczy), podczas której przeprowadzono analizę możliwości zintegrowania istniejącego w jednostce systemu zarządzania ryzykiem z budżetem zadaniowym, wprowadzono niezbędne zapisy do wewnętrznych procedur i zarządzeń, przeprowadzono zaawansowane szkolenie osób uczestniczących w ocenie ryzyka oraz akcję edukacyjną w jednostce na temat integracji tych dwóch systemów;
- ♦ rocznej, podczas której dokonano oceny wdrożonej praktyki oraz podjęto działania korygujące;

Skala sukcesu

Największym sukcesem w tym działaniu jest racjonalizacja nakładów pracy i usprawnienie organizacji procesu. Działania i mierniki wynikające z budżetu zadaniowego uzupełniono o dodatkowe cele i mierniki realizowane w urzędzie.

Zespół projektu

W Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim za projekt odpowiadał pełnomocnik ds. kontroli zarządczej oraz koordynator budżetu zadaniowego, a realizowały go zespoły ds. kontroli zarządczej i ds. zarządzania ryzykiem oraz koordynatorzy wydziałowi ds. budżetu zadaniowego. Natomiast w Lubelskim Urzędzie Wojewódzkim działanie wdrażał Dyrektor Generalny z zespołem ds. zarządzania ryzykiem.



Nazwa dobrej praktyki:

Mapa ryzyka w postaci macierzy 5x5

Jednostka wdrażająca:

Lubelski Urząd Wojewódzki

Na czym polegała dobra praktyka

Mapa ryzyka w postaci macierzy 5x5 pozwala uzgodnić i wdrożyć system punktowej oceny ryzyka, obejmujący definicje dla różnych poziomów prawdopodobieństwa i oddziaływania ryzyka. Po dokonaniu tych uzgodnień należy zastosować kryteria zarządzania ryzykiem w jednakowy sposób w całej organizacji.

Działania doskonalące podjęto w celu usprawnienia procesu zarządzania ryzykiem oraz pogłębienia analizy ryzyka.

Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami są pracownicy urzędu wojewódzkiego.

Proces wdrożenia projektu

Projekt zaplanowano wdrożyć w trzech perspektywach: półrocznej, rocznej i trzyletniej. Podczas pierwszego etapu:

- ♦ ustalono koncepcję wdrożenia oraz termin realizacji praktyki;
- ♦ wprowadzono niezbędne zapisy do wewnętrznych procedur i zarządzeń, m.in. dokonano zmian zarządzenia wojewody w sprawie zarządzania ryzykiem, w opracowanych regulacjach wewnętrznych przyjęto mapę ryzyka w postaci macierzy 5x5;
- ♦ przeprowadzono szkolenie wewnętrzne dla kadry kierowniczej wydziałów oraz koordynatorów z poszczególnych wydziałów;
- ♦ uwzględniono w opracowanej na 2012 rok analizie ryzyka mapy ryzyka w postaci macierzy 5x5.

Natomiast w perspektywie rocznej zakłada się przeprowadzenie oceny ryzyka przy uwzględnieniu tej metody, trzyletniej zaś – oceny skuteczności wdrożonej praktyki i podjęcie działań korygujących.

Skala sukcesu

Dzięki projektowi uzyskano pogłębioną informację odnośnie ryzyka i możliwość podjęcia działań pozwalających na zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji celów i zadań.

Zespół projektu

Działanie koordynował Dyrektor Generalny Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego.



Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

Kto skorzystał do tej pory?



Etapy realizacji



Co daje wdrożenie usprawnienia?

Zespół realizujący



Nazwa dobrej praktyki:

Powiązanie informacji uzyskiwanych z Systemu Zarządzania Jakością w zakresie procedury „Działania korygujące i zapobiegawcze” z systemem zarządzania ryzykiem w organizacji

Jednostki wdrażające:

Podkarpacki Urząd Wojewódzki, Świętokrzyski Urząd Wojewódzki oraz Lubelski Urząd Wojewódzki

Na czym polegała dobra praktyka

Celem opracowanej procedury „Działania korygujące i zapobiegawcze”, w ramach funkcjonującego w urzędzie Systemu Zarządzania Jakością (SZJ), jest zapewnienie, że przyczyny zaistniałych niezgodności są eliminowane, a potencjalne niezgodności są poddawane ocenie pod kątem ich znaczenia i prawdopodobieństwa wystąpienia. Procedura ta ma zastosowanie dla niezgodności ustalonych/potencjalnych, które stwierdzono m.in. w wyniku kontroli wewnętrznych, wewnętrznych audytów jakości, skarg i wniosków klientów urzędu, analizy badań zadowolenia i oczekiwań klienta, zadowolenia i oczekiwań pracowników, przeglądu zarządzania jakością przez najwyższe kierownictwo urzędu, samooceny, np. samooceny kontroli zarządczej.

Zespół projektowy powołano ze względu na:

- ♦ brak zintegrowania działań i przepływu informacji pomiędzy SZJ i System Zarządzania Ryzykiem (SZR);
- ♦ chęć dostarczania kierownictwu urzędu kompleksowej informacji na temat obszarów wymagających poprawy i obciążonych ryzykiem;
- ♦ potrzebę poprawy przepływu informacji pomiędzy działaniami podejmowanymi w ramach SZJ i SZR, a także dzielenia się wiedzą i wynikami uzyskiwanymi z analizy danych niezbędnymi m.in. do planowania audytów SZJ;
- ♦ chęć wykorzystania informacji uzyskanych dzięki funkcjonującemu w urzędzie SZJ w procesie zarządzania ryzykiem;
- ♦ konieczność dokonywania kompleksowej (wyczerpującej wszelkie możliwe aspekty) analizy ryzyka przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych narzędzi i systemów.

Beneficjenci

Beneficjentami są pracownicy zaangażowani w podejmowanie działań doskonalących i kadra zarządzająca urzędem.

Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

Kto skorzystał do tej pory?

Proces wdrażania projektu

W perspektywie rocznej przeprowadzono analizę skuteczności podejmowanych w urzędzie działań zapobiegawczych i korygujących oraz próbę wykorzystania w ramach SZR działań zdefiniowanych w funkcjonującym w jednostce SZJ. W perspektywie trzyletniej należy dokonać oceny skuteczności wdrożonej praktyki.

Skala sukcesu

Dzięki projektowi zwiększono nadzór nad działaniami doskonalącymi podejmowanymi w ramach Systemu Zarządzania Ryzykiem poprzez zastosowanie rozwiązań systemowych. Nastąpiła poprawa dostępu do informacji i lepsze jej wykorzystanie do doskonalenia zadań realizowanych w urzędzie. Zwiększyła się pewność skutecznego zarządzania ryzykiem, dzięki korzystaniu z wielu źródeł informacji w procesie jego analizy. Jednocześnie pełniej wykorzystywane są istniejące i funkcjonujące w urzędzie systemy, co przekłada się na skuteczniejsze reagowanie wobec wszelkich zagrożeń w realizacji celów i zadań urzędu.

Zespół projektu

Projekt koordynował zespół powołany do opracowania zasad i wprowadzenia zmian w dokumentacji systemowej.



Nazwa dobrej praktyki:

Nadawanie cechy „zagrożenie korupcją” ryzykom zidentyfikowanym w jednostce

Jednostki wdrażające:

Lubelski Urząd Wojewódzki, Podkarpacki Urząd Wojewódzki, Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki oraz Świętokrzyski Urząd Wojewódzki

Na czym polegała dobra praktyka

Nadawanie cechy „zagrożenie korupcją” ryzykom zidentyfikowanym w jednostce ma na celu zwiększenie świadomości kadry urzędu w zakresie występowania ryzyka obarczonego tym niebezpieczeństwem oraz stworzenie w urzędzie rozwiązań eliminujących lub w znacznym stopniu ograniczających to zjawisko, a w dalszej kolejności wdrożenie, utrzymanie oraz ciągłe doskonalenie tych rozwiązań.

Projekt wdrożono w celu zwiększenia świadomości pracowników i kadry kierowniczej co do ryzyka występowania zagrożeń korupcyjnych i sposobów ich zapobiegania oraz podjęcia działań niwelujących wystąpienie zjawisk korupcyjnych. Dzięki temu dostarczano kierownictwu urzędu informacje o występujących zagrożeniach korupcyjnych, by zapewnić skuteczny nadzór nad zadaniami obciążonymi ryzykiem. Projekt przyczynił się do zwiększenia zaufania społecznego poprzez stworzenie standardów przejrzystego i etycznego działania urzędu.

Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami są pracownicy urzędu odpowiedzialni za identyfikację, ocenę i planowanie działań doskonalących, kadra kierownicza oraz pośrednio obywatele.



Etapy realizacji



Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół realizujący



Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?



Kto skorzystał do tej pory?



Etapy realizacji

Proces wdrażania projektu

Projekt wdrażano w trzech etapach:

- ♦ półrocznym (przygotowawczym) – przeprowadzono analizę występowania w urzędzie ryzyka korupcyjnego i wprowadzono niezbędne zapisy do wewnętrznych procedur i zarządzeń, jednocześnie prowadzono akcję edukacyjną i szkoleną w jednostkach;
- ♦ rocznym – oceniono ryzyko przy uwzględnieniu cech ryzyka korupcyjnego;
- ♦ trzyletnim – należy dokonać oceny podjętych w jednostce działań zapobiegających wystąpieniu ryzyka korupcyjnego.



Skala sukcesu

Dzięki wdrożeniu projektu obniżono poziom istotności ryzyka korupcyjnego poprzez określenie w arkuszu identyfikacji i oceny ryzyka działań zapobiegawczych, a także zwiększono świadomość pracowników urzędu w zakresie możliwości wystąpienia ryzyka korupcyjnego. Wzrósł także nadzór nad zadaniami, w których ryzyko wystąpienia korupcji określono na poziomie umiarkowanym lub poważnym. Uwrażliwiono w ten sposób pracowników na problem korupcji i zwiększono ich świadomość w zakresie odpowiedzialności i metod obrony przed patologicznymi zjawiskami.

Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół projektu

Zespołem realizującym zadanie w Lubelskim Urzędzie Wojewódzkim była komórka organizacyjna urzędu koordynująca tematykę zarządzania ryzykiem (oddział organizacyjny), przy wsparciu doradczym audytora wewnętrznego. Natomiast w Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim działania koordynował pełnomocnik ds. kontroli zarządczej, a wdrażał zespół ds. zarządzania ryzykiem. Dyrektor Generalny Świętokrzyskiego Urzędu Wojewódzkiego powołał zespół w celu wdrożenia Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym.

Zespół realizujący

4.5

Doskonalenie w wyniku samooceny CAF



Nazwa dobrej praktyki:

Opracowanie systemu kart informacyjnych dla klientów

Jednostka wdrażająca:

Urząd Skarbowy w Szczecinku

Na czym polegała dobra praktyka

Stworzenie kart informacyjnych opisujących sposoby postępowania przy realizacji usług oraz załatwiania spraw związanych z wypełnianiem obowiązków podatkowych przez klientów w urzędzie skarbowym było głównym zadaniem projektu.

Konieczność wprowadzenia tego rozwiązania związana była z dużą liczbą błędów popełnianych przez podatników we wnioskach kierowanych do urzędu oraz w wypełnianych deklaracjach lub zeznaniach podatkowych.

Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami usprawnienia są klienci urzędu – osoby fizyczne nieprowadzące działalności gospodarczej i przedsiębiorcy oczekujący wykonania określonych czynności przez urząd bądź zobowiązanych do wykonania określonych obowiązków wobec organu.

Proces wdrażania projektu

Impulsem do wdrożenia usprawnienia były oczekiwania klientów co do udzielania instrukcji postępowania w określonych działaniach oraz częste pytania dotyczące sposobów, formy, terminów, trybów i opłat oraz miejsc załatwiania spraw w urzędzie.

Stąd pomysł wprowadzenia kart informacyjnych, dzięki którym klienci nie musieliby powtórnie pojawiać się w urzędzie, a sam urząd zmniejszyłby koszty związane z wysyłką wezwań. Początkowo przeanalizowano wnioski i uwagi kierowników odpowiedzialnych za poszczególne procesy oraz sugestie pracowników obsługujących klientów. Wzięto pod uwagę rodzaj błędów i wezwań kierowanych do klientów w przypadkach stwierdzenia nieprawidłowości. Po analizie usług lub czynności, o jakie proszą najczęściej klienci, oraz błędów, jakie popełniają, przygotowano odpowiednie karty. Informacje na nich ujęte dotyczą najczęściej występujących spraw, zapytań, wniosków. Karty udostępniono w sali obsługi klienta.

Skala sukcesu

Dzięki projektowi udało się zwiększyć efektywność obsługi klientów poprzez odciążenie pracowników w udzielaniu pomocy przy nieskomplikowanych wnioskach/zeznaniach. Jednocześnie zredukowano liczbę wizyt klientów w urzędzie do niezbędnych. Spodziewany jest wzrost satysfakcji klientów, ponieważ dostrzegają oni korzyści z możliwości poznania procedur pozwalających na załatwienie spraw (ukierunkowanie na edukację podatkową i wzrost świadomości klientów). Obecnie widoczna jest mniejsza liczba wezwań wysyłanych do klientów.

Zespół projektu

W realizację projektu zaangażowano pracowników Urzędu Skarbowego w Szczecinku.



Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?



Kto skorzystał do tej pory?



Etapy realizacji



Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół realizujący



Nazwa dobrej praktyki:

Usprawnienie procedury wydawania zaświadczeń o niezaleganiu w podatkach

Jednostka wdrażająca:

Urząd Skarbowy w Choszcznie

Na czym polegała dobra praktyka

Dzięki metodzie CAF zidentyfikowano problemy związane z osiągnięciem rezultatów i efektów do zakładanych celów. Postanowiono usprawnić procedurę wydawania zaświadczeń o niezaleganiu w podatkach. Przyspieszono w ten sposób proces obsługi klienta oraz podniesiono standard obsługi. Działanie podjęto w celu zmniejszenia kosztów działalności urzędu oraz udoskonalenia kluczowych działań.

Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami są pracownicy oraz klienci urzędu.

Proces wdrażania projektu

W pierwszym etapie przeanalizowano środowisko projektu i ryzyka podstawowe. Oceniono możliwości sukcesu projektu oraz ustalono cele i wskaźniki procesu. Następnie wdrożono działania usprawniające poprzez zmodyfikowanie formularza podania o wydanie zaświadczenia oraz zapisów w części Adnotacje Urzędu Skarbowego, a także przeszkolenie pracowników w zakresie nowej procedury.

Na podstawie danych z 2010 roku wyliczono, że średni koszt wydania jednego zaświadczenia wyniósł 16 zł. Do wyliczenia powyższego kosztu wzięto pod uwagę:

- ♦ liczbę pracowników biorących udział w procesie wydawania zaświadczeń;
- ♦ czas pracy pracowników niezbędny do załatwienia wniosku;
- ♦ koszty urzędu, w skład których zaliczono wynagrodzenie pracowników, koszty eksploatacyjne, koszty zakupu materiałów (papier, toner, długopis, tusz, koperty), koszty wysyłki listu.

Zmiany i udoskonalenia spowodowały zmniejszenie liczby pracowników obsługujących wnioski o wydanie zaświadczenia, a tym samym skrócenie czasu jego obsługi.

W związku z powyższym średni czas wydania zaświadczenia o niezaleganiu w podatkach, a tym samym koszty urzędu, zmniejszył się o 10,6%, co stanowi obecnie kwotę 14,30 zł.

Skala sukcesu

Efektorem podjętych działań jest zmniejszenie kosztów urzędu w wydawaniu zaświadczeń o niezaleganiu w podatkach. Kolejnym sukcesem jest skrócenie czasu obsługi wniosku oraz podniesienie poziomu satysfakcji klientów, przez co urząd postrzegany jest jako bardziej przyjazny.

Zespół projektowy

Za projekt odpowiadał Koordynator CAF, a realizował zespół projektowy dla planów doskonalenia w ramach samooceny CAF.

Dlaczego wprowadzono zmianę?

Kto skorzystał?

Etapy realizacji

Co daje wdrożenie?

Zespół realizujący



Nazwa dobrej praktyki:

Pełne wprowadzanie do systemu informatycznego danych szczegółowych z zeznań podatkowych w momencie ich przyjęcia na sali obsługi klienta

Jednostka wdrażająca:

Urząd Skarbowy w Szczecinku

Na czym polegała dobra praktyka

Duża liczba błędów formalnych i rachunkowych popełnianych przez obywateli w zeznaniach podatkowych spowodowała konieczność wprowadzenia narzędzia mającego zapobiec wzywaniu podatników do urzędu.

Stworzenie procedury umożliwiającej uniknięcie błędów formalnych i rachunkowych w rocznych zeznaniach podatkowych składanych w Urzędzie Skarbowym w Szczecinku okazało się najbardziej odpowiednim rozwiązaniem.

Beneficjenci

Głównymi beneficjentami projektu są osoby fizyczne nieprowadzące działalności gospodarczej, które składają zeznania podatkowe w urzędach skarbowych w formie papierowej.

Proces wdrażania projektu

Oczekiwania klientów co do kompleksowej obsługi w zakresie przyjmowania zeznań (potwierdzenie poprawności złożonego zeznania) były głównym impulsem do podjęcia działania. W pierwszym etapie przeanalizowano wyniki ankiety oceniającej zadowolenie i oczekiwania klientów, przeprowadzonej w marcu i kwietniu 2011 roku, oraz niezgodności w złożonych zeznaniach podatkowych. Wzięto pod uwagę liczbę wezwań kierowanych do klientów w przypadkach stwierdzenia nieprawidłowości oraz wnioski i uwagi pracowników biorących udział w przyjmowaniu i sprawdzaniu zeznań podatkowych. Następnie przeanalizowano możliwości dokonania zmian organizacyjnych w urzędzie w zakresie obsługi klienta. Pracownicy urzędu zostali zapoznani z planowanymi zmianami, dzięki czemu w ostatnim etapie sprawnie wprowadzono do systemu informatycznego dane szczegółowe z zeznań w momencie ich przyjęcia na sali obsługi.

Skala sukcesu

Dzięki wprowadzeniu usprawnienia osiągnięto następujące rezultaty:

- ♦ mniejsze liczby wezwań wysyłanych do klientów;
- ♦ przyspieszenie terminu obsługi zeznań w systemach informatycznych;
- ♦ zredukowanie liczby wizyt klientów w urzędzie do niezbędnych;
- ♦ poprawę mierników oceny wykonania zadań przez urząd;
- ♦ spodziewany jest też wzrost satysfakcji klienta (dostrzeżenie obustronnych korzyści).



Dlaczego wprowadzono zmiany?



Kto skorzystał?



Etapy realizacji



Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół
realizujący

Zespół projektu

Projekt koordynował Dział Obsługi Bezpośredniej w Urzędzie Skarbowym w Szczecinku.



Nazwa dobrej praktyki:

Zwiększenie świadomości pracowników w zakresie konfliktu interesów

Jednostka wdrażająca:

Urząd Skarbowy w Gryficach



Dlaczego
postanowiono
wprowadzić
zmiany?

Na czym polegała dobra praktyka

Realizacja działania doskonalącego została zainicjowana w związku z przeprowadzoną w Urzędzie Skarbowym w Gryficach samooceną metodą CAF. **Celem działania było zwiększenie świadomości pracowników gryfickiego Urzędu Skarbowego w zakresie konfliktu interesów.** Zasadniczą kwestią w realizacji działania doskonalącego był dobór narzędzi oraz metod pozwalających na skuteczną realizację założonego celu, a także właściwe zdefiniowanie konfliktu interesów, potencjalnych sytuacji i zagrożeń, mogących mieć wpływ na zachowania pracowników (objawiające się stronniczością oraz brakiem obiektywizmu w wykonywaniu obowiązków służbowych).

Przeprowadzona samoocena wykazała zasadność podjęcia w urzędzie działań związanych z konfliktem interesów. Przepisy prawne normujące kwestie konfliktu interesów zawarte w różnych aktach prawnych, często tworzonych i nowelizowanych w różnych okresach czasu, skutkowały brakiem pełnego spojrzenia na konflikt interesów z różnych płaszczyzn działalności urzędu. Rozwiązania prawne w tym obszarze implikowały zatem konieczność odniesienia się do tematyki konfliktu interesów w sposób całościowy. Taka idea **połączenia wielu uregulowań zawartych w różnych aktach prawnych w jeden jasny i jednolity przekaz informacyjny skierowany do pracowników urzędu** stanowiła uzasadnienie do podjęcia działań doskonalących, ale też zapobiegawczych z punktu widzenia zarządzania ryzykiem wewnętrznym w jednostce organizacyjnej.



Beneficjenci

Beneficjentami projektu są pracownicy Urzędu Skarbowego w Gryficach oraz klienci urzędu.

Kto skorzystał?



Proces wdrażania projektu

Realizacja działania doskonalącego składała się z pięciu etapów, w których:

- ♦ zdefiniowano konflikt interesów oraz możliwe przypadki występowania konfliktu interesów w jednostce organizacyjnej;
- ♦ przygotowano **brozurę informacyjną** poświęconą tematyce konfliktu interesów, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości występowania konfliktu interesów w organach administracji podatkowej, którą następnie rozesłano pocztą elektroniczną do pracowników urzędu;
- ♦ zmierzono stopień świadomości pracowników z występowania konfliktu interesów;

Etapy realizacji

- ♦ objęto pracowników **szkoleniem wewnętrznym** z zakresu konfliktu interesów;
- ♦ zmierzono efekt końcowy przeprowadzonych działań.

Głównym narzędziem wykorzystanym podczas realizacji działania doskonalącego była broszura informacyjna przekazana wszystkim pracownikom za pośrednictwem poczty elektronicznej. W późniejszym etapie realizacji projektu przeprowadzono wewnętrzne szkolenie, które zrealizowano w dwóch terminach, by objąć szkoleniami jak największą liczbę uczestników. Zakończenie działania podsumowano badaniem ankietowym przeprowadzonym przed szkoleniem oraz po jego zakończeniu.

Realizacja działania doskonalącego została przeprowadzona na podstawie planu doskonalenia obejmującego obszar doskonalenie i rozwój zasobów przyjętego do realizacji w jednostce organizacyjnej decyzją Naczelnika Urzędu Skarbowego w Gryficach.

Skala sukcesu

Wyniki ankietowego badania zadowolenia i oczekiwań pracowników Urzędu Skarbowego w Gryficach przeprowadzone na przełomie maja i czerwca 2011 roku wykazały, iż pracownicy dość wysoko oceniają dostępność na stanowisku pracy wszystkich informacji niezbędnych do wykonywania obowiązków służbowych, w tym również informacji o charakterze organizacyjnym oraz dokumentów prawa wewnętrznego. Uzyskany w 2011 roku wynik stopnia zadowolenia pracowników z dostępności na stanowisku pracy wszystkich informacji niezbędnych do wykonywania obowiązków służbowych na średnim poziomie 80% był wyższy średnio o cztery punkty procentowe od wyniku uzyskanego w 2009 roku.

Zespół projektu

Projekt koordynował kierownik projektu, a realizowali pracownicy wytypowani przez Naczelnika Urzędu Skarbowego w Gryficach.



Nazwa dobrej praktyki:

Badanie opinii pracowników o funkcjonowaniu urzędu

Jednostka wdrażająca:

Urząd Skarbowy w Myśliborzu

Na czym polegała dobra praktyka

Projekt oparty na badaniu ankietowym pracowników miał na celu uzyskanie informacji o ogólnym postrzeganiu organizacji i jej funkcjonowaniu w następujących obszarach: kultury otwartej organizacji, pracy zespołowej, możliwość zgłaszania uwag przez pracowników, swobody wymiany informacji oraz wspólnego uzgadnianie celów. Uzyskano w ten sposób **informacje dotyczące relacji oraz poziomu satysfakcji pracowników z warunków pracy, zasad wynagradzania i przyznawania nagród, stosunków między pracownikami, relacji z kierownictwem, obowiązków i rozwoju zawodowego oraz ocena szkoleń**. Badanie pracowników urzędu przeprowadzane jest dwa razy



Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół realizujący



Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

w roku, na przełomie maja i czerwca oraz października i listopada, i trwa ono dwa tygodnie.

Samooceńca oparta o metodę CAF 2006 wykazała, że brakuje systematycznych pomiarów satysfakcji i oczekiwań pracowników.



Kto skorzystał?

Beneficjenci

Beneficjentami są pracownicy i kierownictwo Urzędu Skarbowego w Myśliborzu.

Etapy realizacji

Proces wdrażania projektu

Impulsem do wdrożenia usprawnienia było przede wszystkim przeprowadzenie samooceńcy metodą CAF 2006, w wyniku której zidentyfikowano słabe strony organizacji, np. brak systematycznych badań ankietowych wśród pracowników. W celu uzyskania informacji o organizacji i jej funkcjonowaniu powołano zespoły projektowe, których celem było stworzenie planów doskonalenia. Zespoły określiły obszary podlegające badaniu, harmonogram i konkretne zadania. Następnie opracowano zestaw pytań ankietowych dla pracowników. Tryb i zasady przeprowadzenia badania ankietowego zostały zawarte w metodologii ankietowania pracowników.

Ankiety dotyczyły zarówno satysfakcji z pracy, jak i postrzegania organizacji. W ankietach znalazły się takie pytania, jak np.:

Po akceptacji materiałów przez kierownictwo urzędu przeprowadzono przedmiotowe badania. Ich wyniki zaprezentowano zainteresowanym osobom. Ostatnim elementem było ocenienie efektywności przeprowadzonego badania i wyciągnięcie wniosków.



Co daje wdrożenie usprawnienia?

Skala sukcesu

Wprowadzenie i kontynuacja dobrej praktyki pozwala poznać opinię pracowników w badanych obszarach odnoszących się do zagadnień w zakresie: warunków pracy, zasad wynagradzania i przyznawania nagród, stosunków między pracownikami, relacji z kierownictwem, obciążenia pracą, dostępu do niezbędnych informacji, obowiązków i rozwoju zawodowego, oceny szkoleń, kultury otwartej organizacji, pracy zespołowej, możliwości zgłaszania uwag przez pracowników, swobody wymiany informacji oraz wspólnego uzgadniania celów. Wiedza ta jest istotna w procesie zarządzania organizacją, pozwala na podjęcie w poszczególnych obszarach działań informacyjnych lub wdrożenie usprawnień.

- ◆ Na jakie cele powinny być przeznaczone środki Funduszu Socjalnego?
- ◆ Jak oceniany jest system nagród w urzędzie (motywacja do pracy)?
- ◆ Jak oceniana jest możliwość dalszego awansu zawodowego w urzędzie?
- ◆ Czy pracownik może liczyć na pomoc współpracowników w przypadku napotkania trudności?
- ◆ W jakim stopniu potrzeby szkoleniowe są zaspakajane przez jednostkę?
- ◆ Jak oceniane jest stosowanie w urzędzie metody wdrażania pracowników do wykonywania nowych prac i obowiązków?

W zależności od pytania można było zaznaczać preferowane formy wsparcia, określić skalę odczuć od 1 do 5 lub zaznaczyć odpowiedź twierdzącą albo przeczącą.

Zespół projektu

Projektem zarządził Koordynator CAF w porozumieniu z Naczelnikiem Urzędu Skarbowego w Myśliborzu, a wdrażał go Zespół Samooceny CAF oraz wytypowani pracownicy komórek organizacyjnych urzędu.



Nazwa dobrej praktyki:

Określenie zasad wdrażania do pracy nowo zatrudnionego pracownika

Jednostka wdrażająca:

Urząd Skarbowy w Goleniowie

Na czym polegała dobra praktyka

Samoocena metodą CAF wykazała, że istnieje potrzeba opracowania jednolitych zasad dotyczących przyjmowania nowych pracowników urzędu. Podczas pierwszej samooceny pracownicy zasygnalizowali, że zaczynając pracę, pozostawali bez wsparcia. W związku z tym, że wcześniej nie było spisanych zasad wdrażania nowych pracowników, stwierdzono, iż opracowanie właściwej procedury pomoże nowo zatrudnionemu przygotować się do wykonywania obowiązków.

Określenie zasad wdrażania do pracy nowo zatrudnionego pracownika przyczyniło się do ujednoczenia postępowania i wzrostu przejrzystości procedur wewnętrznych. W ramach projektu utworzono kartę przyjęcia do pracy, będącą swoistym nawigatorem, w którym zawarte zostały informacje o pierwszych krokach w instytucji, np. do kogo udać się w pierwszej kolejności, od kogo odebrać skierowanie na badania. Docelowo w karcie znajdzie się także opis misji i wizji urzędu. Dzięki nawigatorowi zmniejszono stres związany z podjęciem nowych obowiązków przez przyjmowane osoby. Pracownicy zaczęli bardziej pozytywnie postrzegać urząd jako pracodawcę.

Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami są pracownicy urzędu.

Proces wdrażania projektu

Zmianę zainicjowano poprzez wpisanie przez Koordynatora i Zespół CAF do planu doskonalenia punktu z zakresu opracowania procedury przygotowania nowego pracownika do pracy na podstawie dobrych praktyk z innych urzędów. Następnie uzgodniono z Naczelnikiem Urzędu Skarbowego formę, w jakiej wprowadzane byłyby zmiany. Kolejnym krokiem było przeszkolenie pracowników odpowiedzialnych za realizację działań związanych z wdrażaniem nowych pracowników oraz przeprowadzono konsultacje z pracownikami o skuteczności tego typu postępowania. Następnie opublikowano zarządzenia Naczelnika dotyczące procesu wprowadzania nowo zatrudnionych do pełnienia obowiązków oraz stworzono kartę przyjęcia do pracy.



Zespół realizujący




Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?



Kto skorzystał?



Etapy realizacji



**Co daje
wdrożenie
usprawnienia?**

Skala sukcesu

Dzięki wprowadzeniu nowych zasad wzrosła satysfakcja pracowników komórek organizacyjnych, do których został przyjęty nowy pracownik, ponieważ wypełniając kartę przyjęcia, osoba nowo zatrudniona ma możliwość poznania najważniejszych zasad. Zapoznaje się ze sposobem organizacji pracy oraz strukturą urzędu, tym samym nie ma konieczności omawiania szczegółowo formalnych zagadnień związanych z podjęciem obowiązków. Pomoc przy stawianiu pierwszych kroków w miejscu pracy przyczyniła się do wzrostu pozytywnego wizerunku urzędu skarbowego jako przyjaznego pracodawcy.



**Zespół
realizujący**

Zespół projektu

Za koordynację projektu odpowiadała Agnieszka Janicka-Berezowska – Samodzielny Referat Organizacji i Logistyki, a wdrażał zespół: Dorota Zimmermann-Stopyra – przewodnicząca zespołu, Dział Obsługi Bezpośredniej; Piotr Andrzejczak – członek zespołu, Samodzielny Referat Organizacji i Logistyki; Agnieszka Dolata – członek zespołu, Dział Postępowań Podatkowych; Ewa Kleps – członek zespołu, Dział Rachunkowości Podatkowej; Sławomir Ławrynowicz – członek zespołu, Dział Egzekucji Administracyjnej; Urszula Mazurek-Klotz – członek zespołu, Dział Obsługi Bezpośredniej; Elżbieta Michałkowska – członek zespołu, Samodzielny Referat Kontroli Podatkowej; Aneta Nowak – członek zespołu, Wieloosobowe Stanowisko Pracy Rachunkowości Budżetowej; Anna Pieczonka – członek zespołu, Dział Obsługi Bezpośredniej; Ewa Czerwińska – specjalista, Samodzielny Referat Organizacji i Logistyki; Wojciech Nowotny – inspektor, Dział Obsługi Bezpośredniej.



Karta Przyjęcia

Pana(i)..... Na stanowisko

w

Lp.	Działanie	Osoba/komórka odpowiedzialna za działanie	Data	Podpis os. odp.	Podpis pracownika
1	Decyzja o przyjęciu: - określenie warunków pracy i płacy	Naczelnik	Zatwierdzenie protokół z naboru, ogłoszenie wyniku naboru		
2	Skierowanie na badania lekarskie	Komórka OL			
3	Sporządzenie umowy o pracę	Komórka OL			
4	Rozmowa inauguracyjna pracę	Bezpośredni przełożony			
5	Szkolenie BHP i przeciwpożarowe	Osoba odpowiedzialna za bezpieczeństwo i higienę pracy oraz za sprawy przeciwpożarowe			
6	Szkolenie w zakresie ochrony danych osobowych oraz informacji niejawnych	Pełnomocnik Ochrony Informacji Niejawnych			
7	Zapoznanie z regulacjami obowiązującymi w Urzędzie i na stanowisku pracy (m. in. Regulamin Organizacyjny, Regulamin Pracy, Regulamin ZFSS) - udostępnienie wewnętrzne aktów normatywnych dotyczących pracy w Urzędzie w szczególności dotyczące stanowiska pracy i instrukcji kancelaryjnej.	Komórka OL Bezpośredni przełożony Praca własna			
8	Rozmowa wprowadzająca w komórce - zapoznanie ze współpracownikami - zapoznanie z obowiązkami	Bezpośredni przełożony			
9	Zapoznanie z opisem stanowiska pracy oraz zakresem obowiązków, uprawnień i odpowiedzialnością.	Bezpośredni przełożony			
10	Powierzenie sprzętu	Bezpośredni przełożony			
11	Nadzór i porady bieżące	Bezpośredni przełożony oraz współpracownicy na stanowisku pracy	X	X	X

Karta przekazywana nowo zatrudnionemu pracownikowi



Nazwa dobrej praktyki:

Kącik rysunkowy dla dzieci w urzędzie skarbowym

Jednostka wdrażająca:

Urząd Skarbowy w Kamieniu Pomorskim



Na czym polegała dobra praktyka

Głównym powodem stworzenia kącika było ułatwienie załatwienia niezbędnych formalności klientom obsługiwanym przez pracowników w Sali Obsługi Podatnika. Dzięki temu, że zajęto uwagę dzieci kolorowanymi, ich rodzice mogli się skupić na prawidłowym formułowaniu pytań oraz wypełnianiu formularzy. Celem było ułatwienie załatwiania spraw rodzicom oraz stworzenie wizerunku urzędu jako przyjaznego dzieciom.

Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?



Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami są klienci urzędu z małymi dziećmi.

Kto skorzystał?

Proces wdrażania projektu

W ramach dobrej praktyki pracownicy podjęli następujące działania:

- ♦ zidentyfikowano potrzeby klientów odwiedzających urząd z małymi dziećmi;
- ♦ zorganizowano bezpośrednie spotkanie z Naczelnikiem Urzędu Skarbowego celem prezentacji pomysłu i uzyskania zgody na jego realizację;
- ♦ wybrano odpowiednie miejsca na kącik w Sali Obsługi Podatnika;
- ♦ zorganizowano spotkania pomysłodawców przedsięwzięcia, by oszacować koszty, ustalić sposób realizacji;
- ♦ zakupiono niezbędne akcesoria, czyli stolik i krzeselka dziecięce oraz artykuły papiernicze dla dzieci (kolorowanki);
- ♦ zorganizowano zbiórkę maskotek wśród pracowników, które dzieci klientów mogą zabierać ze sobą do domu.

Etapy realizacji



Skala sukcesu

Wprowadzenie dobrej praktyki pozwoliło na osiągnięcie następujących efektów:

- ♦ poprawy wizerunku urzędu wśród klientów;
- ♦ eliminacji potencjalnych klientów zagrożonych wykluczeniem (tj. osób z małymi dziećmi);
- ♦ zwiększenia komfortu pracy pracowników sali obsługi;
- ♦ wzrostu satysfakcji klientów.

Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół projektu

Projekt koordynował Kierownik Samodzielnego Referatu Organizacji i Logistyki, a realizowali pracownicy Samodzielnego Referatu Organizacji i Logistyki w Urzędzie Skarbowym w Kamieniu Pomorskim.

Zespół realizujący

5 Obsługa klienta

5.1 Zarządzanie informacją



Nazwa dobrej praktyki:

Wdrożenie punktów obsługi klienta

Jednostki wdrażające:

Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki, Lubelski Urząd Wojewódzki
oraz Świętokrzyski Urząd Wojewódzki

Na czym polegała dobra praktyka

Jednostki administracji rządowej oraz ich pracownicy coraz większą uwagę zwracają na jakość oferowanych usług, sposób obsługi klienta, identyfikowanie i realizację potrzeb obywatela. Relacja powstająca w kontakcie z klientem ma fundamentalne znaczenie w kształtowaniu wizerunku jednostki administracji. Dlatego właśnie skoncentrowanie się na standardach obsługi ma tak istotne znaczenie dla funkcjonowania urzędu. W tym celu konieczne było stworzenie odpowiednich zasad obsługi, które pomagają zorganizować i usystematyzować proces komunikacji z klientem. Opierając się na nich, stworzono odpowiednie warunki obsługi, przygotowano pracowników oraz system opieki i wsparcia. Utworzenie Biura Obsługi Klienta (BOK) lub Punktu Obsługi Klienta (POK) pełniącego rolę informacyjno-podawczą miało na celu poprawę komunikacji i obsługi klientów załatwiających sprawy urzędowe. Działalność Biura opiera się na zasadach opracowanych w Standardach Obsługi Klienta. Obywatele przyjmowani są w sprawach skarg i wniosków przez pracowników BOK codziennie w godzinach pracy w wydzielonym pokoju zlokalizowanym w sąsiedztwie Biura Obsługi Klienta. Pracownicy Biura biorą również udział w badaniu satysfakcji klientów.

Do podstawowych obowiązków Biura należy przede wszystkim:

- ♦ udzielanie informacji nt. miejsca i sposobu załatwienia danej sprawy;
- ♦ przyjmowanie korespondencji oraz skarg i wniosków klientów;
- ♦ udostępnianie kart usług opisujących sposób załatwienia sprawy i formularzy wniosków oraz pomoc przy ich wypełnianiu;
- ♦ prowadzenie Centralnego Rejestru Skarg;
- ♦ obsługa Archiwum Zakładowego;

Ponadto Biuro Obsługi Klienta umożliwia klientom urzędu dostęp do informacji publicznej umieszczonej w Biuletynie Informacji Publicznej, dzienników Ustaw, Monitorów Polskich, Dzienników Urzędowych Województwa Świętokrzyskiego, Dzienników Urzędowych Unii Europejskiej, infomatu – do przeglądania wybranych stron internetowych.



**Dlaczego
postanowiono
wprowadzić
zmiany?**

Wcześniej w urzędzie nie było jednego miejsca konsolidującego wszystkie procesy i procedury dla klientów urzędu – takim miejscem będzie Biuro Obsługi Urzędu. Dzięki temu klient na wejściu będzie poinformowany o możliwości załatwienia sprawy, a dodatkowo zostanie skrócony czas ich załatwienia. Biuro będzie także dostępne dla osób niepełnosprawnych. Wcześniej kontakt obywatela był ograniczany ze względów antykorupcyjnych.



Kto skorzystał do tej pory?

Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami są urzędy wojewódzkie oraz klienci indywidualni i instytucjonalni.

Etapy realizacji

Proces wdrażania projektu

W perspektywie półrocznej zdefiniowano zakres działań punktu obsługi klienta oraz wypracowano system szkoleń dla pracowników realizujących zadania poprzez punkt. Następnie wypracowano standardy obsługi klienta oraz przeanalizowano potrzeby informacyjne i informatyczne punktu (perspektywa roczna). Natomiast w perspektywie trzyletniej planowane jest wdrożenie i integracja narzędzi, ocena i ewaluacja zakresu działania BOK.



Co daje wdrożenie usprawnienia?

Skala sukcesu

Dzięki wprowadzeniu usprawnienia udało się podnieść zadowolenie klientów z warunków i jakości obsługi wyrażane, m.in. w ankietach badających satysfakcję klienta. Poprawiono w ten sposób wizerunek urzędu.

Zespół realizujący

Zespół projektu

W Lubelskim Urzędzie Wojewódzkim projekt koordynował Gabinet Wojewody, a realizowało Biuro Obsługi Urzędu. W Świętokrzyskim Urzędzie Wojewódzkim projekt koordynował wyznaczony przez Dyrektora Generalnego Dyrektor komórki ds. organizacyjnych, a wdrażali pracownicy zatrudnieni w strukturach byłego Zakładu Obsługi ŚUW, obecnie Wydziału Organizacji i Kadr.



Nazwa dobrej praktyki:

Standaryzacja obsługi klienta

Jednostki wdrażające:

Lubelski Urząd Wojewódzki, Małopolski Urząd Wojewódzki, Podkarpacki Urząd Wojewódzki oraz Świętokrzyski Urząd Wojewódzki



Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

Na czym polegała dobra praktyka

Praktyka wdrożenia punktów obsługowych pozwala urzędowi na porządkowanie i rozwijanie kolejnych narzędzi z zakresu bezpośredniej obsługi klienta. Wynikiem wieloletnich doświadczeń jednego z wyżej wymienionych urzędów jest zbiór zstandaryzowanych praktyk obsługi klienta, który wdrożono w następstwie funkcjonowania punktu obsługi klienta. Standardy te porządkują pozornie oczywiste fakty, jednak w przypadku pozostałych urzędów, to właśnie one zwracały uwagę.

W celu doskonalenia jakości usług świadczonych przez urząd oraz potrzebę zapewnienia profesjonalnej obsługi klienta opracowano i wdrożono Standardy Obsługi Klienta, będące zbiorem zasad dotyczących kwestii obsługowych, informacyjnych i komunikacyjnych.

Przykładowo w Świętokrzyskim Urzędzie Wojewódzkim regulacje obejmują:

- ♦ standardy organizacyjne w zakresie obsługi klienta, które określają zadania i organizację Biura Obsługi Klienta oraz czas pracy urzędu;
- ♦ standardy informacyjne dotyczące oznakowania urzędu, strony internetowej, akcji informacyjnych (tablice informacyjne, karty usług, wzory wniosków, broszury informacyjne, infomat, wydawnictwa ŚUW, warunki socjalne);
- ♦ standardy komunikacyjne i wizerunkowe określające m.in. standardy prowadzenia rozmów telefonicznych, odbioru i udzielania odpowiedzi na e-maile, bezpośredniej obsługi klienta, a także identyfikacji i ubioru pracowników;
- ♦ standardy obsługi osób niepełnosprawnych ruchowo oraz niedosłyszących i głuchoniemych wskazujące sposób obsługi niepełnosprawnych oraz przystosowanie urzędu do ich obsługi;
- ♦ standardy obsługi cudzoziemców wskazujące osoby z biegłą znajomością języków obcych;
- ♦ standardy załatwiania spraw przywołujące podstawy prawne i zasady etyki, jakimi powinni kierować się członkowie korpusu służby cywilnej.

Brak jednolitych zasad obsługi klienta i chęć poprawy jakości obsługi klienta oraz doskonalenia usług świadczonych przez urząd były głównymi przyczynami podjęcia usprawnienia. W celu zwiększenia satysfakcji i zaufania obywateli do urzędu dostosowano działania do zasad określonych w Kodeksie etyki służby cywilnej. Wizualizacja jednakowych oznaczeń dla całego budynku pomoże klientom w dotarciu do odpowiednich miejsc. Dzięki temu klient już po przekroczeniu progu urzędu będzie poinformowany o możliwości załatwienia sprawy.

Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami są pracownicy urzędów wojewódzkich oraz klienci indywidualni i instytucjonalni.

Proces wdrażania projektu

Projekt wprowadzono w dwóch perspektywach:

- ♦ półrocznej – wypracowano założenia obsługi klienta wraz z ich standaryzacją i integracją z systemem szkoleń, również w ramach służby przygotowawczej.
- ♦ rocznej – wdrożono narzędzia audytu obsługi klienta w urzędzie. Początkowo stworzono koncepcje i wypracowano zbiór zasad obsługi klienta na podstawie doświadczeń i szkoleń. Następnie doskonalono i aktualizowano przyjęte zasady. Poddawano je również okresowej ocenie podczas corocznego badania sondażowego klientów urzędów.



Kto skorzystał?



Etapy realizacji



Co daje
wdrożenie
usprawnienia?

Zespół
realizujący

Skala sukcesu

W wyniku realizacji zadania wzrosła jakość usług, a co za tym idzie satysfakcja obywateli. Natomiast pracownicy zyskali komfort poprzez stosowanie jednolitych norm i zapisów.

Zespół projektu

W Lubelskim Urzędzie Wojewódzkim zadanie wykonywał Punkt Obsługi Klienta, natomiast w Świętokrzyskim Urzędzie Wojewódzkimi – zespół powołany przez Dyrektora Generalnego ŚUW do opracowania Standardów Obsługi Klienta, a w Podkarpackim Urzędzie Wojewódzkimi projekt koordynował Wydział Organizacyjno-Administracyjny, realizowały zaś wszystkie komórki organizacyjne PUW.



Nazwa dobrej praktyki:

Publikatory urzędowe

Jednostki wdrażające:

**Lubelski Urząd Wojewódzki, Świętokrzyski Urząd Wojewódzki
oraz Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki**

Na czym polegała dobra praktyka

Zadaniem publikatorów (ulotek, broszur, albumów, biuletynów informacyjnych) jest promowanie działań podejmowanych przez wszystkie jednostki podległe wojewodzie. Dlatego ważne jest, by wydawnictwa własne rozpowszechniano w celu przekazania informacji opinii publicznej, a także by:

- ♦ skutecznie wspomagać proces budowania wizerunku urzędów i relacji z obywatelami;
- ♦ zaistnieć na stałe w świadomości różnych grup społecznych;
- ♦ móc prezentować realizowane przedsięwzięcia i ich funkcjonowanie;
- ♦ wyjaśniać zawiłości procedur, które muszą być stosowane przez obywateli;
- ♦ ułatwić kontakt klienta z urzędem, czyli przedstawienie instrukcji, która pomoże w poruszaniu się po urzędzie.

Działania podjęto w celu informowania społeczeństwa o pracy administracji rządowej, promowania specyfiki urzędu oraz powiadomienia o innowacyjnych projektach. Wsparto w ten sposób działania podejmowane przez urzędników.

Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami są urzędy wojewódzkie oraz obywatele.

Proces wdrażania projektu

Realizacja zadania polega na zaangażowaniu wszystkich komórek organizacyjnych, a także na promowaniu otwartości w prowadzeniu swoich działań, tj. chęci szerokiego informowania. Wypracowano skuteczne formy wewnętrznego przekazywania informacji poprzez dobranie treści atrakcyjnych społecznie.



Dlaczego
postanowiono
wprowadzić
zmiany?



Kto skorzystał?

Etapy realizacji

Skala sukcesu

Sukcesem jest wzrastająca otwartość urzędników na informowanie o swoich działaniach oraz satysfakcja interesariuszy. Równocześnie wzrasta społeczna akceptacja i wiedza o działaniach podejmowanych przez administrację rządową. Poprzez projekt wzmocniono wizerunek wojewody i urzędu w społeczności lokalnej.

Zespół projektu

W Lubelskim Urzędzie Wojewódzkim zadanie realizował Gabinet Wojewody, zaś w Świętokrzyskim Urzędzie Wojewódzkim projekt koordynował Rzecznik Prasowy Wojewody.



Nazwa dobrej praktyki:

Strony internetowe

Jednostki wdrażające:

Lubelski Urząd Wojewódzki, Podkarpacki Urząd Wojewódzki,
Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki oraz Świętokrzyski Urząd Wojewódzki

Na czym polegała dobra praktyka

Strona WWW jest wirtualną siedzibą jednostek administracji, stąd konieczność odpowiedniego podejścia do projektowania witryn, które w głównej mierze opierają się na aspekcie marketingowym, a nie technicznym. Dlatego w procesie projektowania ważne jest **poznanie rzeczywistych**, a nie spodziewanych **oczekiwań** jej użytkowników – treści zamieszczone na stronie oraz ich formę należy dostosować do zapotrzebowania i możliwości percepcyjnych odbiorcy. Przy wdrożeniu rozwiązań wspomagających komunikację za pośrednictwem strony WWW istotne jest, aby jej obsługa była prosta, a **zawartość treściwa i aktualizowana, interaktywna i użyteczna**. Wieloaspektowość tworzenia witryny WWW oznacza, że powinna być ona przedmiotem współdziałania wszystkich komórek organizacyjnych urzędu.

Działanie podjęto w celu wzmocnienia wizerunku wojewody i urzędu w społeczności dzięki nowoczesnym technologiom (możliwość odbierania informacji, przeglądania stron na telefonach, smartfonach, sprzęcie mobilnym). Także dostępność strony WWW dla osób z różnymi stopniami niepełnosprawności oraz dostęp klienta do aktualnych informacji związanych z działalnością urzędu i załatwianych spraw były przyczynami podjęcia odpowiednich działań.

Beneficjenci

Beneficjentami projektu są urzędy wojewódzkie oraz ogół społeczeństwa.

Proces wdrażania projektu

Wdrażanie projektu było wieloetapowe:

- ♦ zapoznano się z rozwiązaniami innych urzędów;
- ♦ zlecono opracowanie komórkom informatycznym urzędu projektu nowych stron;
- ♦ ustalono zasady współpracy różnych wydziałów z informatykami w zakresie konstruowania nowych stron (ich wyglądu i zawartości merytorycznej);
- ♦ zaakceptowano projekty nowych stron przez kierownictwo urzędu;



Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół realizujący



Dlaczego wprowadzono zmiany?



Kto skorzystał?



Etapy realizacji

- ♦ przeszkolono redaktorów stron (przez informatyków) w zakresie edycji zawartości merytorycznej (wprowadzenia tekstu);
- ♦ zapoznano kierownictwo i pracowników urzędu z obsługą stron;
- ♦ przygotowano wersję tekstową stron i ich udostępnienie pracownikom urzędu;
- ♦ wprowadzono do poszczególnych zakładek stron informacje podlegające publikacji na stronach;
- ♦ sprawdzono poprawność zamieszczonych informacji oraz poszczególnych funkcjonalności stron;
- ♦ uruchomiono strony;
- ♦ poinformowano klientów (w tym media) o uruchomieniu stron.

Konieczna była stała współpraca z informatykami, którzy pomagali redaktorom stron przy rozwiązywaniu pojawiających się problemów. Udoskonalono strony WWW poprzez zastosowanie nowocześniejszego projektu, a także przystosowanie serwisu internetowego dla osób niepełnosprawnych zgodnie z wytycznymi WCAG 2.0.



Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół realizujący

Skala sukcesu

Dzięki aktualizacji strony internetowej urzędu wzrosła satysfakcja osób ją odwiedzających. Instytucje otrzymują informacje zwrotne w postaci pozytywnych opinii odbiorców (społeczeństwa) o użyteczności strony. Również pracownicy urzędu wykazywali zadowolenie, ponieważ formuła strony stała się bardziej przyjazna (brak trudności w jej prowadzeniu).

Zespół projektu

Projekt wdrażały wszystkie komórki organizacyjne urzędów odpowiedzialne za publikowanie informacji na stronie oraz służby informatyczne urzędów odpowiadające za projekt stron i zapewnianie jej bieżące funkcjonowanie.



Nazwa dobrej praktyki:

Wykorzystanie portali społecznościowych w promocji urzędu

Jednostka wdrażająca:

Lubelski Urząd Wojewódzki i Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki



Na czym polegała dobra praktyka

Ostatnie lata pokazały, że wirtualna rzeczywistość należy do portali społecznościowych. Z racji liczby użytkowników portale te mają ogromny potencjał promocyjny. Dodatkowa ich zaleta to nikłe, wręcz zerowe, nakłady finansowe, które pozwolą na zaistnienie urzędowi w wirtualnej przestrzeni. Trudno też nie docenić tego, że portale społecznościowe ułatwiają dyskusję i kontakty pomiędzy interesariuszami a urzędem. Wymiany informacji i poglądów w takim wymiarze nie zapewni żadna inna forma komunikacji, chociażby ze względu na możliwość stworzenia wspólnoty wokół urzędu.

Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

Działania doskonalące podjęto w celu wzmocnienia wizerunku wojewody i urzędu w społeczności poprzez nowoczesne technologie (możliwość odbierania informacji, przeglądania stron w telefonach, smartfonach, sprzęcie mobilnym).

Beneficjenci

Beneficjentami są urzędy wojewódzkie, a także ogół społeczeństwa, ze względu na rozpowszechnienie nowoczesnych technologii.

Proces wdrażania projektu

Zakres prac zależy od funkcjonalności wykorzystywanych portali. Narzędzie na bieżąco wykorzystano do komunikacji pomiędzy urzędem a interesantem, a także do informowania o możliwościach e-administracji poprzez portale, stronę Biuletynu Informacji Publicznej i WWW.

Skala sukcesu

Realizacja projektu przyczyniła się do obniżenia i racjonalizacji kosztów oraz wzrostu satysfakcji klientów i pracowników urzędu.

Zespół projektu

Projekt koordynował Gabinet Wojewody Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego.



Nazwa dobrej praktyki:

Wdrożenie jednolitego systemu identyfikacji wizualnej

Jednostki wdrażające:

Lubelski Urząd Wojewódzki i Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki

Na czym polegała dobra praktyka

Klarowny system identyfikacji wizualnej ma ogromny wpływ na skuteczność procesu komunikacji zewnętrznej. Do osiągnięcia tej klarowności potrzebna jest jednak standaryzacja komponentów komunikacji wizerunku, którą należy przeprowadzić po uwzględnieniu wszelkich aspektów działalności urzędu. Identyfikacja wizualna w przypadku administracji jest niezmiernie istotnym, ale często zaniedbywanym elementem skutecznej komunikacji z otoczeniem. Dzięki temu urząd zachowuje tożsamość wizualną, którą może eksponować na zewnątrz.

Działanie podjęto w celu zmniejszenia różnorodności portali, przede wszystkim stron BIP, ponieważ stanowiło to problem w identyfikacji administracji rządowej przez klienta. Kolejnym motywem było racjonalne wydawanie środków publicznych oraz budowanie wizerunku urzędów działających profesjonalnie.

Działanie to dotyczy również **wydawnictw własnych urzędu**, które powinny charakteryzować się nie tylko wysokim poziomem merytorycznym, ale również spójną i atrakcyjną szatą graficzną. Identyczne logo na wszystkich ulotkach czy broszurach pomaga zidentyfikować organizację, jest też istotnym wyróżnikiem wśród wielu komunikatów, które codziennie docierają do obywateli.



Kto skorzystał do tej pory?

Etapy realizacji



Co daje wdrożenie?



Zespół realizujący



Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?



Kto skorzystał?

Etapy realizacji

Co daje wdrożenie usprawnienia?

Zespół realizujący

Beneficjenci

Beneficjentami są zarówno urzędy wojewódzkie, jak i społeczeństwo.

Proces wdrażania projektu

Umieszczano wizualnie i kolorystycznie jednakowe oznaczenia urzędu (w spójnej szacie graficznej) na wszystkich poziomach budynku.

Skala sukcesu

Skala sukcesu zależna jest od trafności zastosowanych oznaczeń i ich powszechnej rozpoznawalności.

Zespół projektu

Projekt koordynował Gabinet Wojewody w Lubelskim Urzędzie Wojewódzkim.



Nazwa dobrej praktyki:

Komunikacja z wykorzystaniem akcji i kampanii społecznych wojewody jako organu

Jednostki wdrażające:

Lubelski Urząd Wojewódzki, Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki oraz Świętokrzyski Urząd Wojewódzki

Na czym polegała dobra praktyka

Projekt komunikacji z wykorzystaniem akcji i kampanii społecznych wojewody jako organu pozwala na umiejętne przedstawienie idei różnym grupom społecznym w celu wywołania pożądanego efektu. Metoda zapewnia wysoki poziom wiarygodności przekazywanych informacji i idei.

Zwyczajowo kampanie wizerunkowe mają na celu **stworzenie i utrzymanie zrozumienia między jednostką a lokalną społecznością**. Podczas komunikacji przekazywane są informacje o działalności urzędu oraz statusu podjętych decyzji dotyczących różnych przedsięwzięć. To, że w świadomości społecznej nie ma podziału na administrację rządową i samorządową, sprawia, iż urzędy wojewódzkie, kształtując pozytywne relacje, zachęcają tym samym lokalnych i potencjalnych przedsiębiorców oraz turystów do inwestowania, natomiast mieszkańców do aktywności i udziału w działaniach proponowanych przez urząd. Aktywność marketingowa miasta podnosi jego atrakcyjność inwestycyjną i kulturalną. Organizowane kampanie społeczne dotyczące głównych dla województwa problemów są odbierane przez lokalną społeczność jako akcje poszukujące wzajemnego zrozumienia ze strony urzędu. Dzięki tego typu działaniom poprawione są wskaźniki w zakresie kampanii społecznych, np. wzrost liczby kobiet wykonujących badania mammograficzne i cytologiczne, wzrost akceptacji dla idei transplantologii.



Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami są urzędy wojewódzkie oraz ogół społeczeństwa.

Proces wdrażania projektu

Urzędy wdrażały usprawienie w dwóch perspektywach:

- ♦ półrocznej – wypracowano strategię wizerunkową wojewody i zintegrowano strategię z priorytetami rządu oraz uwarunkowaniami polityki realizowanej na poziomie regionu;
- ♦ rocznej – wypracowano system finansowania kampanii z uwzględnieniem współuczestnictwa jednostek administracji zespolonej, niezespolonej i samorządowej.

Idee zawarte w kampanii powinny być **czytelne i jasno określone**, a działania dostosowane do jak najlepszego prezentowania jej założeń. Po określeniu przesłania i priorytetów należy poszukać partnerów działania (organizacje i instytucje merytorycznie zajmujące się danym problemem) oraz autorytetów, tzw. twarzy/ambasadorów kampanii. Duże znaczenie dla powodzenia działań ma także zaangażowanie mediów.

Skala sukcesu

Sukcesem jest wzrost wskaźników założonych w kampanii (np. liczby badań czy narządów do pobrania w województwie) oraz wzrost społecznej akceptacji dla idei i identyfikacji administracji z działaniami pozytywnymi społecznie.

Zespół projektu

Projekt wdrażali pracownicy Gabinetu Wojewody w Świętokrzyskim Urzędzie Wojewódzkim oraz zespół składający się z pracowników innych wydziałów Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego oraz Warmińsko-Mazurskiego Urzędu Wojewódzkiego.



Nazwa dobrej praktyki:

Komunikacja z wykorzystaniem akcji i kampanii społecznych w zakresie działań wydziałów

Jednostki wdrażające:

Lubelski Urząd Wojewódzki, Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki oraz Świętokrzyski Urząd Wojewódzki

Na czym polegała dobra praktyka

Ze względu na sprecyzowany charakter tematyczny kampanii zadanie realizowano na poziomie wydziałów merytorycznych, przy wsparciu Biura Wojewody w zakresie promocji medialnej realizowanych inicjatyw. Wzmocnienie pozycji wojewody jako organu w świadomości społeczeństwa zwiększa możliwość oddziaływania na sprawy społeczne regionu. Jednocześnie jest to alternatywny sposób na promowanie działań konkretnego wydziału i informowaniu o jego pozytywnej aktywności.



Kto skorzystał do tej pory?



Etapy realizacji



Co daje wdrożenie?



Zespół realizujący

Dlaczego
postanowiono
wprowadzić
zmiany?

Kto skorzystał?

Etapy realizacji

Co daje
wdrożenie
usprawnienia?

Zespół
realizujący

Dlaczego
postanowiono
wprowadzić
zmiany?

Działanie było próbą zwiększenia wzrostu wskaźników merytorycznych (liczba złożonych wniosków abolicyjnych i paszportowych, wzrost zainteresowania bezpłatną infolinią dla osób bezdomnych). Przyczyniło się do budowania i wzmacniania pozytywnego wizerunku administracji rządowej. Dzięki projektowi promowane są wśród urzędników alternatywne formy działalności w zakresie kompetencji administracji.

Beneficjenci

Beneficjentami są pracownicy urzędów wojewódzkich oraz społeczeństwo.

Proces wdrażania projektu

Wdrażanie projektu odbywa się w dwóch perspektywach:

- ♦ półrocznej – wypracowanie strategii wizerunkowej urzędu oraz zintegrowanie strategii z priorytetami wojewody oraz uwarunkowaniami polityki realizowanej na poziomie regionu;
- ♦ rocznej – wypracowanie systemu finansowania kampanii z uwzględnieniem współuczestnictwa jednostek administracji samorządowej, organizacji pozarządowych oraz środowisk akademickich.

Skala sukcesu

Dzięki projektowi wzrosła społeczna akceptacja dla działań podejmowanych przez wydziały. Poprawił się wizerunek administracji rządowej oraz wzrosło zainteresowanie sprawami prowadzonymi przez poszczególne wydziały.

Zespół projektu

Projekt wdrażali pracownicy Gabinetu Wojewody Świętokrzyskiego Urzędu Wojewódzkiego oraz pracownicy wydziałów merytorycznych Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego, Warmińsko-Mazurskiego Urzędu Wojewódzkiego.



Nazwa dobrej praktyki:

Prowadzenie badań z zakresu oceny skuteczności komunikacji zewnętrznej

Jednostki wdrażające:

Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki i Lubelski Urząd Wojewódzki

Na czym polegała dobra praktyka

Prowadzenie badań z zakresu oceny skuteczności komunikacji zewnętrznej **pozwała kontrolować efektywność prowadzonych działań**. Kontrola i ocena realizacji tego procesu są nie tylko niezbędne, ale w wypadku takich niematerialnych działań, jak komunikacja zewnętrzna, nabierają szczególnego znaczenia. To kwestia wiedzy o stopniu realizacji programu, a więc stanu opinii o jednostce administracji i racjonalności wydawanych środków finansowych. Należy podkreślić, że utrzymywanie działań komunikacji zewnętrznej pod kontrolą i ich ocena istotne są zarówno na etapie ich planowania (poprzez badania *ex-ante*, czyli wyprzedzające, dla pozyskania wiedzy o potencjalnie

najbardziej efektywnych działaniach), jak i na etapie oceny ich skutków (poprzez badanie *ex-post*, aby wyciągnąć wnioski z realizowanych procesów).

Stwierdzono, że monitoring oceny skuteczności komunikacji zewnętrznej pozwoli na podjęcie działań związanych z mierzalnością komunikacji zewnętrznej, tzn. sprawdzenie, jak takie działania przekładają się na jakość informacji docierającej do klienta indywidualnego.

Beneficjenci

Beneficjentami są urzędy wojewódzkie, klient indywidualny i instytucjonalny.

Proces wdrażania projektu

Wdrażanie projektu rozpoczęto od wyboru narzędzi badawczych i badań pilotażowych. Następnie dokonano ewaluacji narzędzi badawczych, dzięki czemu zdefiniowano plan rozwoju komunikacji zewnętrznej w porozumieniu z kierownictwem urzędu. Ostatecznie przeprowadzono badania ankietowe dotyczące satysfakcji klienta.

Skala sukcesu

Dzięki realizacji projektu wzrosła satysfakcja klienta i zwiększył się dostęp do oceny komunikacji zewnętrznej.

Zespół projektu

Projekt wdrażali pracownicy Biura Wojewody.



Nazwa dobrej praktyki:

Usprawnienie systemu zarządzania informacją

Jednostka wdrażająca:

Główny Inspektorat Farmaceutyczny

Na czym polegała dobra praktyka

Wdrożenie usprawnienia systemu zarządzania informacją odbywało się poprzez m.in.:

- ♦ opracowanie dokumentu regulującego zasady, role i odpowiedzialności w zakresie bezpieczeństwa informacji w urzędzie;
- ♦ udostępnienie pracownikom co najmniej dwóch ścieżek zgłaszania nadużyć i nieprawidłowości – zgłoszenie do bezpośredniego przełożonego oraz zgłoszenie anonimowe;
- ♦ zastosowanie potwierdzania otrzymania ważnych informacji za pośrednictwem poczty elektronicznej (wewnątrz urzędu).

Przeprowadzone badanie potwierdziło, że istnieje problem w komunikacji pomiędzy pracownikami urzędu. W pierwszym przypadku dostrzeżono znaczenie bezpieczeństwa informacji oraz konieczność stosowania się do zasad bezpiecznego postępowania z informacjami przez pracowników jako kluczowe w procesie realizacji



Kto skorzystał?

Etapy realizacji



Co daje wdrożenie?



Zespół realizujący



Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

ustawowych działań urzędu. Działanie pozwoliło na określenie zasad bezpieczeństwa informacji w sposób formalny, podkreślający konieczność stosowania się do zasad postępowania z informacjami w sposób określony w urzędzie.

Drugie rozwiązanie zostało wprowadzone w celu zapewnienia pracownikom różnych możliwości komunikacji w celu poinformowania o zdarzeniach, które mogą nosić znamiona nadużyć lub nieprawidłowości. Także potrzeba uregulowania sposobu zgłaszania problemów dotyczących nadużyć i nieprawidłowości w celu wypracowania standaryzowanych rozwiązań na poziomie całego urzędu przyczyniła się do podjęcia działania.

Ze względu na niepewność nadawcy wiadomości wymagającej szybkiej odpowiedzi (np. z powodu pilnego znaczenia informacji, określonego terminu na odpowiedź), tzn. czy odbiorca ją otrzymał, wprowadzono trzecie usprawnienie. Inne przyczyny podjęcia działania w tej dziedzinie to także częste wyjazdy służbowe pracowników, dotychczasowe ograniczone stosowanie mechanizmu potwierdzania otrzymania informacji, potrzeba skrócenia czasu przeznaczanego przez pracowników GIF na ustalenie, czy odbiorca otrzymał i przeczytał wiadomość.



Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami są pracownicy i kierownictwo urzędu oraz klienci.

Kto skorzystał do tej pory?



Proces wdrażania projektu

Impulsem do wdrożenia usprawnień były wyniki badania przeprowadzonego przez wykonawcę projektu, które opracowano na podstawie ankiet i wywiadów z pracownikami urzędu. Wykorzystano je do:

- ♦ opracowania procedury zgłaszania nadużyć i nieprawidłowości, zapewnienie ścieżek i kanałów informacyjnych, wyznaczenie osób odpowiedzialnych za poszczególne etapy procesu;
- ♦ przygotowania instrukcji korzystania z mechanizmu potwierdzania informacji za pośrednictwem poczty elektronicznej, którą Wydział Informatyki przekazał wszystkim pracownikom.

Etapy realizacji



Skala sukcesu

Wdrożenie usprawnienia pozwoliło na:

- ♦ zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa informacji i podniesienie świadomości pracowników w tym zakresie;
- ♦ wyeliminowanie obaw pracowników ze względu na zapewnienie anonimowej ścieżki zgłaszania nieprawidłowości i podejmowanie działań korygujących po zanotowanym zgłoszeniu;
- ♦ pozyskanie przez pracowników wiedzy o możliwości zastosowania mechanizmu elektronicznego potwierdzenia odbioru otrzymania wiadomości;
- ♦ zdobycie pewności przez nadawcę, że adresat otrzymał wiadomość;
- ♦ usprawnienie procesu wymiany informacji poprzez zmotywowanie odbiorcy do odpowiedzi (z uwagi na świadomość otrzymania przez nadawcę potwierdzenia przeczytania informacji skierowanej do adresata).

Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół projektu

Projekt zaimplementował Wydział Informatyczny i zespół wdrożeniowy urzędu.

Zespół realizujący

5.2

Narzędzia informatyczne



Nazwa dobrej praktyki:

Wnioskomat

Jednostka wdrażająca:

Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska

Na czym polegała dobra praktyka

Wnioskomat to **narzędzie informatyczne**, które umożliwia uzyskanie informacji o środowisku, będącej w kompetencjach Generalnego Dyrektora Ochrony Środowiska (GDOŚ) oraz regionalnych dyrektorów ochrony środowiska, za pośrednictwem internetu.

Dzięki zautomatyzowaniu procesu – tam, gdzie jest to możliwe i zasadne – zmniejszy się czas oczekiwania na uzyskanie informacji o środowisku. Jednocześnie Wnioskomat pozwoli na wyrównanie szans w uzyskiwaniu informacji o środowisku oraz dotarcie do osób dotychczas wykluczonych. Krąg odbiorców usługi poszerzy się, a rozwiązania staną się intuicyjne i bardziej przyjazne użytkownikom. Interfejs służący do komunikowania się obywateli z urzędem będzie bardziej atrakcyjny i nowoczesny. Dzięki usprawnieniu wprowadzony zostanie stały monitoring poziomu satysfakcji klienta.

Motywy przewodnim usprawnienia realizowanego przez GDOŚ była poprawa standardu obsługi obywateli. Optymalizacja procedur udostępniania informacji o środowisku w GDOŚ i Regionalnych Dyrekcjach Ochrony Środowiska (RDOŚ) oraz wprowadzenie narzędzi ułatwiających dostęp do istniejącej informacji o środowisku w instytucjach (w tym usług wyszukiwania, przeglądania i pobierania informacji) umożliwią obywatelom składanie on-line wniosków o przygotowanie/udostępnienie informacji o środowisku (dotyczy to informacji, której udostępnienie nie wymaga złożenia wniosku formalnego).

Beneficjenci

Beneficjenci systemu Wnioskomat to przede wszystkim osoby fizyczne, firmy-inwestorzy, studenci, uczelnie wyższe, jednostki naukowe (JBR, PAN), organizacje pozarządowe, jednostki samorządu terytorialnego, inne organy administracji publicznej.

Proces wdrażania projektu

W celu realizacji projektu dokonano analizy prawa krajowego i europejskiego w wymaganym zakresie oraz dobrych praktyk w UE. Następnie zebrano informacje o rozwiązaniach informatycznych GDOŚ. Kolejnym krokiem było opracowanie koncepcji systemu Wnioskomat. W konsekwencji stworzono elektroniczne formularze wniosków o udostępnienie informacji o środowisku w zakresie kompetencji GDOŚ i RDOŚ. Wdrożenie systemu polegało na opracowaniu systemu (internetowej aplikacji komputerowej), w tym bazy wiedzy, systemu stałego monitorowania poziomu satysfakcji klientów urzędu oraz stworzeniu kodu internetowej aplikacji komputerowej



Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?



Kto skorzystał do tej pory?



Etapy realizacji

realizującej zadania systemu. Następnie gotowy system przetestowano. Chcąc zapewnić trwały efekt projektu, przeszkolono pracowników instytucji w zakresie obsługi nowego systemu.



Co daje wdrożenie usprawnienia?

Skala sukcesu

Ocena sukcesu będzie możliwa dopiero po pełnej integracji Wnioskomatu z zewnętrznymi systemami, które są obecnie projektowane, tworzone lub modernizowane. Na obecnym etapie można wymienić następujące oczekiwane efekty funkcjonowania systemu:

- ♦ optymalizacja procedur udostępniania informacji o środowisku w GDOŚ i RDOŚ;
- ♦ automatyzacja procesów – tam, gdzie jest to możliwe i uzasadnione;
- ♦ zmniejszenie czasu oczekiwania na uzyskanie informacji o środowisku;
- ♦ wyrównanie szans w uzyskaniu informacji o środowisku, tzn. eliminacja możliwych wykluczeń, w tym osób niepełnosprawnych, oraz poszerzenie kręgu odbiorców;
- ♦ zwiększenie poziomu satysfakcji klientów urzędu.



Zespół realizujący

Zespół projektu

Projekt koordynował Departament Informacji o Środowisku GDOŚ, a wdrażał zespół roboczy złożony z pracowników GDOŚ i RDOŚ.



Nazwa dobrej praktyki:

System Usprawniający Zarządzanie Urzędami Górniczymi (SUZUG) w oparciu o strategiczną kartę wyników

Jednostka wdrażająca:

Wyższy Urząd Górniczy

Na czym polegała dobra praktyka

Wyższy Urząd Górniczy (WUG) opracował i wdrożył System Usprawniający Zarządzanie Urzędami Górniczymi w oparciu o strategiczną kartę wyników (*Balanced Scorecard*) oraz gromadzenie i przetwarzanie danych statystycznych dotyczących stanu BHP w górnictwie i działalności urzędów górniczych. Wdrożony system informatyczny umożliwia szybkie przetwarzanie i analizowanie olbrzymiej liczby danych oraz generowanie raportów dotyczących różnych aspektów górnictwa i stopnia realizacji strategii urzędów górniczych.

Przeprowadzona w lipcu 2009 roku analiza SWOT działalności urzędów górniczych wykazała potrzebę doskonalenia procesu przekładania misji, wizji i strategii działania nadzoru górniczego na cele operacyjne i szczegółowe zadania. Należy dążyć do poprawy skuteczności mechanizmów pozwalających na monitorowanie stopnia realizacji celów operacyjnych. Problemem jest zbyt mała elastyczność planów pracy powodują-



Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

ca trudności w ich modyfikacji w przypadku zmiany warunków zewnętrznych. Jednym z zadań tych urzędów jest zbieranie danych statystycznych dotyczących sytuacji w polskim przemyśle wydobywczym – to ogromna liczba bardzo różnorodnych danych dotyczących wszystkich ważnych aspektów polskiego górnictwa. Ich agregowanie i przetwarzanie bez specjalistycznego narzędzia było pracochłonne, a same dane trudne do zebrania według ujednoczonych, przyjaznych dla użytkowników standardów.

To z tych powodów zdecydowano się na stworzenie aplikacji informatycznej, która pozwoliłaby na usprawnienie procesu zbierania, przeglądania oraz prezentację danych statystycznych z zakresu górnictwa. Podjęto również decyzję o wzbogaceniu aplikacji elementem planistycznym. Urzędy górnicze stosują bowiem jako narzędzie planowania strategiczną kartę wyników, opracowaną przez Roberta S. Kaplana oraz Dawida P. Hortona w 1990 roku. Zarówno dane planistyczne, jak i statystyczne wymagają przetworzenia na podobnych zasadach, co stało się podstawą pomysłu stworzenia dla nich Systemu Usprawniającego Zarządzanie Urzędami Górniczymi.

Rozbudowany program informatyczny składa się z dwóch niezależnych, choć powiązanych ze sobą modułów: statystyki górniczej oraz strategicznej karty wyników. Moduły mają wspólną bazę użytkowników, zasady administracji systemem oraz rozwiązania funkcjonalne systemu. System zaprojektowano z wykorzystaniem tzw. kostek OLAP, złożonych informatycznych struktur pozwalających na zestawianie wielu typów danych, co umożliwia ich szybką i wieloaspektową analizę z różnych punktów widzenia.

SUZUG umożliwia łatwe i wielowymiarowe przetwarzanie danych uzyskanych w wyniku planowania strategicznego, opartego na modelu strategicznej karty wyników oraz danych statystycznych dotyczących górnictwa i nadzoru górniczego. System gromadzi i grupuje dane, agreguje odpowiednie wartości i wylicza automatycznie mierniki celów i stopnie realizacji zadań. Pozwala także na prezentację informacji planistycznych i statystycznych w formie optymalnej dla kontroli zarządczej w urzędach górniczych, głównie w postaci graficznej – przejrzystych i elastycznych diagramów i wykresów. Wybrane najważniejsze zagadnienia planistyczne są prezentowane kierownictwu nadzoru górniczego w postaci tzw. pulpitu menedżerskiego, cechującego się wyraźnymi komunikatami zarządczymi oraz czytelnie prezentowanymi wskaźnikami o intensywnych kolorach, które już na pierwszy rzut oka pozwalają dostrzec, czy sprawy idą w dobrym czy złym kierunku.

Beneficjenci

Obecnie z systemu SUZUG korzysta 50 użytkowników, a ich liczba w przyszłości nieco wzrośnie.

Proces wdrażania projektu

W module planistycznym (strategicznej karty wyników) wprowadza się pomiary dla wszystkich celów na wszystkich poziomach (od strategicznego poczynając), włącznie z miernikami wykonania celów i aktualnymi stopniami wykonania zadań. Pozwala to na wszechstronny ogląd aktualnego stanu realizacji planów urzędów górniczych. Można w każdym momencie sprawdzić – i przedstawić w formie tabelarycznej lub opisowej – stopień wykonania poszczególnych celów, części lub całości strategii urzędów górniczych. Można przeglądać realizację celów również w ujęciu organizacyjnym, tzn. sprawdzić, jak radzą sobie z realizacją swych zadań poszczególne urzędy i komórki



Kto skorzystał do tej pory?



Etapy realizacji

organizacyjne w tych urzędach. Można także dokonać ekstrapolacji obecnych trendów i zobaczyć, których celów i zadań realizacja jest zagrożona w przyjętej skali czasowej.

Rzadko spotykaną innowacją jest możliwość zaprojektowania różnych podejść do realizacji celów. Cele mogą być osiągane nie tylko jako maksymalizacja pewnej wartości (np. kontrola 100 proc. kopalń podziemnych w zakresie używania środków wybuchowych), ale też minimalizacji (np. liczby wypadków w górnictwie) lub też oscylacji wokół ustalonej wartości (np. aby odsetek inspekcji górniczych na zmianie dziennej utrzymywał się możliwie blisko wartości 92 proc.). Dodatkowo poszczególne urzędy mogą określać priorytety własne, czyli cele i zadania własne niezwiązane z celami strategicznymi całego nadzoru, ale ważnymi dla danego urzędu. SUZUG posiada także odrębną funkcjonalność, która pozwala na stworzenie rocznego planu pracy (wraz z kilkustopniowym procesem zatwierdzania planów rocznych) i połączenia go w wybrany przez siebie sposób z planowaniem strategicznym całego nadzoru górniczego.

Moduł statystyczny systemu SUZUG jest równie złożony, a przy tym przetwarza wielokrotnie większą liczbę danych aniżeli moduł karty wyników. Istnieją tu ogromne, detaliczne bazy obejmujące np. ponad 6500 zakładów górniczych, o których gromadzone są bardzo różnorodne dane. SUZUG zapewnia przede wszystkim kontrolę kompletności i formatu wprowadzanych danych, co było znacznym problemem w sytuacji, gdy dane te nie były agregowane w jednolitym systemie



Skala sukcesu

Obecnie system nie tylko zapewnia standaryzację wprowadzania danych źródłowych do statystyki górniczej, ale i monitorowanie tego procesu – ewentualne opóźnienia będą sygnalizowane poprzez funkcję ostrzegania o brakujących danych, ułatwiając natychmiastową reakcję i podjęcie działań korygujących przez administratorów modułu statystycznego. Bezpośrednio w systemie sporządzane są opracowania analityczne i sprawozdania urzędów górniczych. Istnieje także możliwość zbudowania własnych raportów na podstawie zebranych danych. Ponieważ produktem końcowym statystyki górniczej jest możliwie pełna i kompletna wiedza o stanie bezpieczeństwa w całym przemyśle wydobywczym, trudno przecenić użyteczność systemu dla bezpiecznej pracy górników.



Zespół projektu

Usprawnienie realizował zespół projektowy w WUG złożony z osób, które nadzorowały realizację projektu, były odpowiedzialne za jego koordynację, a także organizację pracy zespołu roboczego oraz za sprawy informatyczne.

Co daje
wdrożenie
usprawnienia?

Zespół
realizujący

5.3

Etyka pracowników służby cywilnej



Nazwa dobrej praktyki:

Opracowanie Kodeksu Etyki

Jednostka wdrażająca:

Urząd Skarbowy w Gryfinie

Na czym polegała dobra praktyka

Projekt polegał na opracowaniu Kodeksu Etyki, którego wdrożenie było podyktowane potrzebą kształtowania pożądanych postaw etycznych w urzędzie. Przeprowadzenie samooceny metodą CAF 2006 wykazało konieczność wprowadzenia regulacji związanych z dopasowaniem celów indywidualnych i organizacyjnych. Stąd decyzja o wypracowaniu kodeksu dobrych praktyk.

Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami projektu są pracownicy urzędu, pośrednimi zaś jego klienci.

Proces wdrażania projektu

Do opracowania projektu i jego wdrożenia powołano pięcioosobowy zespół. Pierwszym zadaniem było określenie obszarów, w tym wzorców zachowań, które planowano opisać w kodeksie. Następnie przeanalizowano inne kodeksy etyki obowiązujące w resortach. Na ich podstawie stworzono normy Kodeksu Etyki, które miały obowiązywać pracowników Urzędu Skarbowego w Gryfinie. Dokument został zaakceptowany przez kierownictwo urzędu i powszechnie wdrożony.

Kodeks Etyki określa zasady, które powinny przestrzegać pracownicy urzędu, część z nich dotyczy relacji międzyludzkich:

- ♦ **relacje z przełożonymi** – w stosunku do przełożonych pracownicy zobowiązani są m.in. do dokładnego i sumiennego wypełniania poleceń, twórczego podchodzenia do wykonanych zadań służbowych, zgłaszania propozycji doskonalenia organizacji pracy własnej oraz funkcjonowania urzędu;
- ♦ **relacje z podwładnymi** – w stosunku do podwładnych przełożeni zobowiązani są m.in. do rozsądnego i sprawiedliwego przydzielania zadań służbowych, przekazywania jasnych informacji dotyczących zakresu czynności i sposobu ich wykonania; stosowania zasady możliwie największego zaufania, by szanować decyzyjność i kreatywność pracowników, uczciwego i sprawiedliwego oceniania;
- ♦ **relacje ze współpracownikami** – współpracownicy zobowiązani są m.in. do pomagania sobie wzajemnie, budowania dobrej atmosfery w pracy, unikania konfliktów, kierowania się zasadą obiektywizmu.



Kto skorzystał do tej pory?



Etapy realizacji

Co daje wdrożenie?

Zespół realizujący

Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

Kto skorzystał do tej pory?

Etapy realizacji



Skala sukcesu

Widocznym sygnałem przyjęcia zasad opisanych w Kodeksie Etyki będzie poprawa atmosfery pracy, większa świadomość etyczna pracowników, ograniczenie sytuacji budzących wątpliwości z punktu widzenia standardów etycznych.

Zespół projektu

Projekt wdrażał zespół składający się z pracowników urzędu.



Nazwa dobrej praktyki:

Badanie i pomiar zadowolenia obywateli z usług urzędu

Jednostka wdrażająca:

Urząd Skarbowy w Wałczu

Na czym polegała dobra praktyka

Głównym celem projektu była ocena poziomu zadowolenia podatników z funkcjonowania Urzędu Skarbowego w Wałczu w zakresie otwartości, przejrzystości, pomocy udzielanej obywatelom oraz przestrzegania norm etycznych przez pracowników urzędu. Cel osiągnięto za pomocą stworzenia systemu badań i pomiaru oraz wprowadzenia wskaźników, które pozwalały na zmierzenie zadowolenia podatników z działań urzędu.

Wcześniej brakowało cyklicznych badań, które pozwoliłyby zdobyć wiedzę na temat tego, jak urząd jest postrzegany przez podatników, a także o ich potrzebach i oczekiwaniach wobec urzędu jako organizacji oraz oferowanych produktów i usług.

Beneficjenci

Beneficjentami projektu są podatnicy, głównie osoby fizyczne prowadzące i nieprowadzące działalność gospodarczą, oraz pracownicy urzędu.

Proces wdrażania projektu

Pierwszym etapem wdrażania projektu był wybór terminu na przeprowadzenie badania ankietowego. Po analizie zespół ustalił, że najlepszym momentem jest okres pomiędzy 1 lutego a 31 marca. Jest to czas, kiedy podatnicy licznie przychodzą do urzędu ze względu na konieczność rozliczenia rocznego. Następnie zespół przeanalizował kilkanaście różnych ankiet i wybrał pytania, które będą najbardziej przydatne do oceny poziomu zadowolenia podatników. Kolejnym krokiem była akcja informacyjna przeprowadzona wśród podatników, polegająca na tym, że już na początku roku wywieszono na tablicach informacyjnych zawiadomienie o planowanym przeprowadzeniu badań ankietowych. Ustalono docelowy średni wskaźnik poziomu zadowolenia na 80%.

Ankieta dotyczyła m.in. satysfakcji klienta z obsługi. Znalazły się w niej takie pytania, jak np.

- ♦ Czy bez problemu trafił Pan/Pani do odpowiedniego pracownika?
- ♦ Czy udzielane przez pracownika informacje były wyczerpujące i zrozumiałe?
- ♦ Czy czas oczekiwania na załatwienie sprawy był Pani/Pana zdaniem zadowalający?
- ♦ Czy Pani/Pana zdaniem pracownicy urzędu są uprzejmi dla interesantów?

Skala sukcesu

W badaniu przeprowadzonym w 2011 roku osiągnięto ustalony na poziomie 80% wskaźnik pomiaru zadowolenia klientów – uzyskano wskaźnik 96% pozytywnych odpowiedzi. Wskaźnik ten nie był jednak satysfakcjonujący dla urzędu, ze względu na niewielkie zainteresowanie badaniem wśród klientów. Dlatego w kolejnych badaniach urząd planuje pozyskać wyniki od większej liczby podatników.

Zespół projektu

Działaniami zarządzał Władysław Polcyn – Koordynator CAF, a zadanie realizował zespół: Wiesław Wróbel – kierownik projektu, Agata Krysztapowicz, Tomasz Robionek, Stanisława Bania, Anna Skrzypiec.

5.4

Przeciwdziałanie zagrożeniom korupcyjnym



Nazwa dobrej praktyki:

Zwiększenie świadomości etycznej pracowników urzędu oraz aktualizacja rozwiązań antykorupcyjnych

Jednostka wdrażająca:

Urząd Skarbowy w Rawiczu

Na czym polegała dobra praktyka


Urząd Skarbowy w Rawiczu od wielu lat podejmuje walkę ze stereotypowym postrzeganiem kraju oraz jego administracji jako obciążonych korupcją poprzez wdrażanie własnych rozwiązań w obszarze edukacji i profilaktyki antykorupcyjnej.



Co daje wdrożenie usprawnienia?



Zespół realizujący



Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?

Celem projektu było dokonanie przeglądu istniejących rozwiązań i ich konfrontacja z wiedzą oraz doświadczeniem ekspertów zewnętrznych, a także wysłanie czytelnego komunikatu do klientów i pracowników o absolutnym braku tolerancji dla korupcji oraz gotowości do podnoszenia standardów w tym obszarze. Istotne było również to, by otrzymać sygnał zwrotny na potwierdzenie skuteczności działań urzędu.

Dzięki realizacji usprawnienia udało się osiągnąć:

- ♦ zwiększenie świadomości etycznej pracowników poprzez udział w szkoleniach;
- ♦ stworzenie narzędzi do diagnozowania zachowań korupcyjnych;
- ♦ zdiagnozowanie obszarów wrażliwych etycznie i korupcyjnie (obszarów ryzyka);
- ♦ poznanie świadomości i postaw pracowników oraz klientów poprzez badanie ankietowe;
- ♦ nabycie umiejętności rozpoznawania sytuacji wrażliwych etycznie;
- ♦ pogłębienie wiedzy pracowników i klientów w obszarze przeciwdziałania korupcji oraz promocję wypracowanych rozwiązań.



Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami są pracownicy Urzędu Skarbowego w Rawiczu, a pośrednimi – klienci urzędu, którzy dzięki udziałowi w badaniu ankietowym mogli przedstawić swoją opinię na temat pracy urzędu i urzędników.

Proces wdrażania projektu

Proces wdrożenia zaplanowano i zrealizowano w sześciu etapach.



Etap I

Przeprowadzenie kompleksowych szkoleń dla pracowników

Szkoleniem objęto wszystkich pracowników urzędu (każde szkolenie trwało dwa dni). Programy szkoleń dostosowano do wymagań kadry kierowniczej oraz pozostałych pracowników. W trakcie szkoleń i warsztatów uczestnicy zdobyli wiedzę praktyczną w zakresie identyfikacji sytuacji krytycznych etycznie, nauczyli się identyfikować ryzyko korupcyjne oraz określać mechanizmy zapobiegawcze.

Etap II

Przeprowadzenie ankiety wśród pracowników i klientów urzędu

Kwestionariusz ankiety skierowanej do pracowników dotyczył znajomości etycznego aspektu kultury organizacyjnej urzędu oraz wrażliwości na sytuacje krytyczne pod względem etycznym i korupcyjnym. Celem badania pracowników było poznanie świadomości zasad postępowania dotyczących nadużyć i korupcji, zachowań uznawanych za nieetyczne oraz określenia sytuacji mogących wywoływać dysonans moralny.

Pracownicy nie mieli problemów z identyfikowaniem zagrożeń korupcyjnych i etycznych, znajomością zasad panujących w urzędzie czy przyjętego sposobu postępowania odnośnie nadużyć i korupcji. Wątpliwości pojawiały się w wypadku pytań, np. o wykorzystanie służbowego telefonu do prywatnych celów czy sprawdzenia w pracy prywatnej poczty elektronicznej. Wyznacza to kierunek do dalszych działań, w tym projektowania zakresu szkoleń wewnętrznych.

Ankieta skierowana do klientów urzędu dotyczyła etyki i korupcji w trzech aspektach: ogólnej oceny pracy Urzędu Skarbowego w Rawiczu, ogólnego postrzegania

Kto skorzystał do tej pory?



Etapy realizacji

problemu korupcji w działalności administracji publicznej w Polsce oraz etyki postępowania i problemu korupcji w Urzędzie Skarbowym w Rawiczu.

Przeprowadzone badanie pozwoliło na poznanie opinii klientów, które m.in. potwierdziło wysoki poziom ich zadowolenia z obsługi (85%). W celu należytego monitorowania zjawiska powtarzane będą badania ankietowe wśród pracowników oraz klientów urzędu.

Etap III

Identyfikacja ryzyka korupcyjnego w procesach realizowanych w urzędzie

Opracowano listę referencyjną przykładowych sytuacji o charakterze korupcyjnym. Lista ma charakter dokumentu otwartego i jako materiał poszkoleniowy jest wykorzystywana do identyfikacji ryzyka wewnętrznego na potrzeby kontroli zarządczej. Określono także potencjalne przyczyny ryzyka oraz przypisano im mechanizmy kontrolne.

Etap IV

Opracowanie wizualizacji przyjętych rozwiązań antykorupcyjnych

Opracowano dokumenty wizualizujące przyjęte w urzędzie rozwiązania antykorupcyjne (tzn. ulotkę, plakat). Plakat i ulotka przekazują najistotniejsze informacje o korzyściach, jakie niesie ze sobą system przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym, oraz o sposobach, w jaki sposób można zgłosić zdarzenie korupcyjne.

Etap V

Opracowanie formularzy służących do obsługi zdarzeń korupcyjnych

Przygotowano projekty formularzy systemowych służących do zgłaszania, a następnie obsługi potencjalnych zdarzeń korupcyjnych.

Istotne jest **zapewnienie ogólnej dostępności formularza przeznaczonego do zgłaszania zdarzeń korupcyjnych** – poza wersją tradycyjną warto przygotować wersję elektroniczną formularza i umieścić go na stronie internetowej urzędu.

Etap VI

Przygotowanie katalogu zaleceń w celu zintegrowania rozwiązań antykorupcyjnych z wdrożonym systemem zarządzania jakością

Po przeglądzie dokumentacji systemu zarządzania jakością oraz wymagań systemu przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym wypracowano przy pomocy ekspertów firmy zewnętrznej katalog zaleceń i propozycji działań służących implementacji systemu antykorupcyjnego do wdrożonego systemu zarządzania jakością.

Katalog jest materiałem wyjściowym do podejmowania działań doskonalących po zakończeniu realizacji projektu. Urząd Skarbowy w Rawiczu zamierza wdrożyć i usprawniać zintegrowany system bez jego certyfikacji. Istota doskonałości to utrzymywanie i ulepszanie przyjętych standardów.

Należy zapewnić pracownikom stały dostęp do materiałów i informacji dotyczących etyki i profilaktyki antykorupcyjnej.

Drobne niedoskonałości narzędzi badawczych można wyeliminować, rozszerzając kwestionariusze o dodatkowe pytania otwarte oraz tworząc instrukcję wypełniania ankiety. W ankiecie powinien znaleźć się jasno określony cel badania oraz informacje, w jaki sposób zostaną wykorzystane jego wyniki. Pozwoli to na zminimalizowanie oporu klientów urzędu przed wypełnieniem ankiety.

Przy ograniczonych środkach finansowych przeznaczonych na szkolenia należy rozważyć możliwość wyznaczania jednej lub kilku osób pełniących funkcję trenerów wewnętrznych, które po zakończeniu szkolenia przekażą zdobytą wiedzę pozostałym pracownikom.



**Co daje
wdrożenie
usprawnienia?**

Skala sukcesu

Usprawnienie mające na celu zwiększenie świadomości etycznej pracowników przyniosło korzyści:

- ♦ przeszkolono wszystkich pracowników urzędu w zakresie etyki, antykorupcji oraz identyfikacji ryzyka i umiejętności reagowania na nie;
- ♦ uwrażliwiono pracowników urzędu na sytuacje krytyczne, które mogą pojawić się w trakcie wykonywania obowiązków;
- ♦ poznano niezależną opinię klientów na temat postaw pracowników urzędu, oczekiwań wobec administracji oraz ich świadomości antykorupcyjnej;
- ♦ opracowano projekt ulotek promujących podejmowane działania i opisujących sposób zgłaszania nadużyć oraz plakatów informacyjnych i specjalnych formularzy do zgłaszania zdarzeń korupcyjnych;
- ♦ skonkretyzowano operacyjne kierunki działań koniecznych do podejmowania dalszej działalności edukacyjnej wśród klientów oraz pracowników.



**Zespół
realizujący**

Zespół projektu

Do realizacji projektu powołano zespół składający się z pracowników z różnych komórek organizacyjnych oraz zajmujących stanowiska na różnych szczeblach. Koordynacją realizacji projektu zajmował się Naczelnik Urzędu Skarbowego w Rawiczu oraz wyznaczony pracownik.

5.5

Badanie benchmarkingowe



Nazwa dobrej praktyki:

Badanie benchmarkingowe trzech obszarów zarządzania w pięciu wybranych urzędach wojewódzkich

Jednostki wdrażające:

Lubelski Urząd Wojewódzki – koordynator usprawnienia, Świętokrzyski Urząd Wojewódzki, Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki, Podkarpacki Urząd Wojewódzki oraz Małopolski Urząd Wojewódzki



Na czym polegała dobra praktyka

Celem badania przeprowadzonego w pięciu urzędach wojewódzkich było uzyskanie szczegółowych informacji, które pozwalają urzędowi na podejmowanie działań zmierzających do podniesienia efektywności i skuteczności trzech obszarów zarządzania, tj. zarządzanie ryzykiem, opisy i wartościowanie stanowisk pracy oraz komunikacja zewnętrzna. Przeprowadzone badanie miało również na celu zweryfikowanie mocnych i słabych stron oraz diagnozę wąskich gardeł umożliwiającą zidentyfikowanie obszarów do podjęcia ewentualnych działań korygujących i doskonalących.

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

Warsztaty przeprowadzono w ramach trzydniowych zajęć, które obejmowały:

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

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

W celu przeprowadzenia badania benchmarkingowego wykorzystano cztery metodyki badawcze:

- ♦ analizę źródeł wtórnych (metoda jakościowa);
- ♦ badanie ankietowe (ankieta internetowa) obejmujące wszystkie urzędy wojewódzkie w Polsce (metoda ilościowa);
- ♦ indywidualne wywiady pogłębione (metoda jakościowa);
- ♦ wywiady prowadzone w ramach grup fokusowych, w tym dyskusje warsztatowe (metoda jakościowa).

Każda z tych metodyk została wykorzystana w celu zweryfikowania trzech obszarów zarządzania (zarządzania ryzykiem, opisów i wartościowania stanowisk pracy, komunikacji zewnętrznej).

Beneficjenci

Bezpośrednimi beneficjentami byli pracownicy wyżej wymienionych urzędów oraz pozostałych jedenastu urzędów wojewódzkich, którzy brali udział w badaniu ankietowym.

Skala sukcesu

Na uwagę zasługuje fakt, że w trakcie realizacji usprawnienia współpracowało pięć urzędów o podobnej charakterystyce organizacyjnej, położonych w różnych częściach kraju. Wartością dodaną tego projektu jest model współpracy urzędów wojewódzkich, które w trakcie wypracowywania wspólnych rozwiązań i rekomendacji na przyszłość

Dlaczego postanowiono wprowadzić zmiany?



Kto skorzystał do tej pory?



Co daje wdrożenie usprawnienia?

utworzyły nieformalne sieci współpracy we wskazanych obszarach zarządzania. Ponadto udało się wypracować rozwiązania, które mogą być stosowane przez inne urzędy, opisane szerzej w poprzednich rozdziałach tej publikacji.

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



Zespół projektu

Zespół projektu składał się z Dyrektorów Generalnych pięciu urzędów wojewódzkich, pracowników wielu komórek organizacyjnych, w tym Biura Wojewody, komórek ds. kadr i szkoleń, ds. informatyki, ds. organizacji, pełnomocników ds. kontroli zarządczej, członków zespołów ds. zarządzania ryzykiem, audytorów wewnętrznych oraz osób zaangażowanych w procesy tworzenia opisów i wartościowania stanowisk pracy i wielu innych.

6

Podsumowanie

Upowszechnienie dobrych praktyk

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

5 lipca 2012 roku w Warszawie odbyła się organizowana przez Departament Służby Cywilnej KPRM konferencja podsumowująca projekt *Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr poprzez realizację wdrożeń usprawniających ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania w administracji rządowej*, którego głównym celem była modernizacja systemów zarządzania oraz podnoszenie kompetencji kadr w wybranych urzędach administracji rządowej poprzez realizację usprawnień w blisko 30 urzędach wybranych w trybie otwartego naboru.

W słowie powitalnym Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM zaprezentował główne założenia procesu modernizacji administracji rządowej. Następnie Szef Służby Cywilnej przedstawił szerszy kontekst działań podejmowanych na rzecz działań modernizacyjnych, w szczególności w odniesieniu do kluczowych dokumentów programowych i strategicznych, a także zaprezentował prace DSC KPRM nad wdrażaniem projektów systemowych oraz plany na przyszłość. W kolejnych wystąpieniach przedstawiciele kierownictwa Departamentu Służby Cywilnej przedstawili najważniejsze informacje dotyczące projektu *Modernizacja* oraz sposób, w jaki nowoczesne usprawnienia w zarządzaniu zasobami ludzkimi wpływają na zmiany w kulturze organizacyjnej polskiej administracji.

W drugiej sesji plenarnej wzięli udział przedstawiciele instytucji wdrażających usprawnienia w ramach projektu oraz eksperci. Omówiono doświadczenia Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego z wdrażania w czterech śląskich urzędach **modelu kompetencyjnego** jako narzędzia integracji HR w urzędzie. Ukazując praktyczne aspekty prowadzenia *Development Center*, przedstawiono zagadnienia z zakresu badania kompetencji kadry kierowniczej i pracowników Głównego Urzędu Statystycznego. Zaprezentowano również wdrożone w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim usprawnienie z zakresu **zarządzania wiedzą** jako elementu systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Sesję zakończyła dyskusja panelowa poświęcona zarządzaniu zmianą w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz – ogólnie – celowości i wartości dodanej wdrażanych usprawnień.

W trzeciej części konferencji przedstawiciele instytucji implementujących usprawnienia zaprezentowali efekty wdrożenia **systemu EMAS** w Ministerstwie Środowiska, doświadczenia z wdrażania w pięciu urzędach wojewódzkich **benchmarkingu jako podstawy ciągłego doskonalenia**. Omówiono zagadnienia dotyczące świadomości etycznej pracowników i klientów urzędu na przykładzie **działań antykorupcyjnych** w Urzędzie Skarbowym w Rawiczu. Ponadto przedstawiono stan realizacji usprawnienia z zakresu **optymalizacji struktury organizacyjnej** w Urzędzie Regulacji Energetyki.

W podsumowaniu wystąpień dyskutowano m.in. o podejściu we wprowadzaniu podobnych rozwiązań zarządczych w różniących się od siebie instytucjach.

Konferencję podsumował Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej, mówiąc o nowych trendach w debacie o administracji w Europie.

Projekt realizowany był od kwietnia 2009 roku w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w Priorytecie V „Dobre rządzenie”.

egzemplarz bezpłatny

ISBN 978-83-933325-8-8

Dane zamawiającego:
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
Departament Służby Cywilnej
Al. Ujazdowskie 1/3
00-583 Warszawa
www.dsc.kprm.gov.pl

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego