

Tadeusz Wawak

Uniwersytet Jagielloński, Kraków

Wyższa Szkoła Administracji, Bielsko-Biała

Pobrano z portalu
<http://tadeusz.wawak.pl>

WDRAŻANIE SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W URZĘDACH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

1. Wprowadzenie

W ślad za USA w krajach Unii Europejskiej występują coraz to silniejsze podobieństwa między administracją publiczną i prywatną; pierwsza przejmuje wzorce od instytucji prywatnych dotyczące¹:

1. zastosowania rachunku ekonomicznego przy podejmowaniu decyzji;
2. wdrożenia systemu planowania, programowania, budżetowania i controllingu;
3. adaptacji nowoczesnych systemów i metod zarządzania.

Racjonalne działanie w warunkach ograniczonych zasobów powinno mieć największe zastosowanie w administracji samorządowej, albowiem tu dysponuje się pieniędzmi podatników i ich wykorzystanie musi być poddane analizie ekonomiczno-celowościowej. Dlatego też rozwijające się dynamicznie nauki o zarządzaniu dostarczają, wypracowanych na bazie doświadczeń administracji prywatnej: rozwiązań, narzędzi, metod i systemów zarządzania, które mogą być zaadaptowane do administracji publicznej.

Rozwijające się od kilkudziesięciu lat w Europie Zachodniej i w USA zarządzanie publiczne (public management) uwzględnia w procesie decyzyjnym obok efektywności społecznej i politycznej także efektywność czysto ekonomiczną i to zarówno w sferze publicznej, jak i w odniesieniu do zjawisk gospodarczych. Udział władzy publicznej w gospodarce krajów wysoko rozwiniętych stale rośnie². Wszystko to wymaga wzrostu stopnia ekonomizacji administracji samorządowej i zastosowania przez nią systemów, metod i narzędzi zarządzania właściwych przed laty tylko przedsiębiorstwom oraz tych, które były stosowane także poza nimi (np. zarządzanie czynnikiem ludzkim, zarządzanie przez cele.

¹ H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna zagadnienie ogólne*, wyd. 2, LIBER, Warszawa, 1999 r.

² Tamże, s. 294.

Wzrost znaczenia kryterium efektywnościowego w podejmowaniu decyzji sprawia, że nauki o zarządzaniu obejmują swym zakresem wszelkie zjawiska organizacyjne, bez względu na to czy odnoszą się one do administracji publicznej czy prywatnej. Zdaniem Sekretarza Stanu w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów przedstawionym 22 kwietnia 1999 r. w Konferencji nt. "Zarządzanie jakością w administracji publicznej"³:

- a) usługi świadczone przez urzędy administracji publicznej, są w powszechnym odczuciu dość niskiej jakości;
- b) od 1989 r. liczba urzędników wzrosła o ponad 250%;
- c) zdaniem petentów administracja wcale nie działa lepiej;
- d) ponad połowa badanych petentów uważa, że urzędnicy źle wypełniają swe zawodowe obowiązki;
- e) brakuje sprawnego zarządzania;
- f) administracja często postrzegana jest przez siły polityczne nie w charakterze dobra publicznego, ale w kategoriach łupu;
- g) morale urzędników kojarzy się z raportem na temat korupcji.

Proces transformacji społeczno-politycznej i ustrojowej w III Rzeczypospolitej rozpoczęto od naprawy ustroju państwowego poprzez eliminację niejasnych procedur i decyzji pozbawionych odpowiedzialności, walkę z biurokracją, wdrożenie nowych metod i narzędzi działania administracji publicznej oraz dostosowanie jej do zmieniających się warunków. Dlaczego więc mimo wdrażanej reformy samorządowej i ciągłego doskonalenia administracja publiczna nie funkcjonuje tak jak tego oczekują mieszkańcy miast i wsi. Mimo olbrzymiego wysiłku reformatorów w postępy w jakości świadczonych usług w administracji publicznej są dalekie od oczekiwanych. Przyczyny tego stanu rzeczy są różnorodne. Do nich należy przede wszystkim brak zainteresowania ciągłym doskonaleniem jakości pracy kierujących urzędami i ich jednostkami organizacyjnymi. Niska jakość zarządzania rodzi nieodpowiednią jakość pracy zatrudnionych i niezadowolenie petentów. Jednocześnie znaczna część kierowników i dyrektorów nie widzi potrzeby wzbogacania wiedzy w zakresie zintegrowanych systemów zarządzania. PANTA RHEI. Wszystko na świecie jest zmienne, płynne i nietrwałe.

³ K. Marcinkiewicz, *System zarządzania w administracji publicznej w Polsce - tendencje rozwoju i kierunki działania*, [w:] materiałach Konferencji "Zarządzanie jakością w administracji publicznej, organizowanej przez UNDP Umbrella i Kancelarie Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, kwiecień 1999 r

Administracja publiczna musi się stale zmieniać i przystosowywać do nowych wyzwań, których w III Rzeczypospolitej ciągle przybywa.

Zdaniem wspomnianego powyżej ministra administracja publiczna, czyli:

- a) władza powinna kierować się poczuciem misji, a nie tylko przepisami, musi porzucić pasywne kierowanie na rzecz nowoczesnego przywództwa oraz traktować zmianę jako podstawowe narzędzie strategii politycznej;
- b) władza powinna być konkurencyjna, czyli wdrażać nowoczesne metody zarządzania i dążyć do aktywizacji władzy poprzez jej decentralizację, zapewniając elastyczność działania oraz motywowanie pracowników do rozwoju i zaangażowania;
- c) władza powinna prowadzić politykę skupioną wokół celów a nie środków do celu, co przejawia się między innymi w tym, że trzeba płacić za realne osiągnięcia a nie założenia i starania (usiłowania);
- d) władza publiczna i odpowiedzialność powinny być zdecentralizowane, aby znaleźć się bliżej społeczności i w rękach społeczności oraz przyspieszyć przekaz informacji i procesy decyzyjne"⁴.

Zgadając się z tymi stwierdzeniami, trzeba jednak zadać sobie w tym miejscu podstawowe pytanie — czy można administrację publiczną postrzegać jako władzę publiczną?

Słowo "ADMINISTRACJA" wywodzi się z pojęć wyrażających: pomoc, posługę, sprawowanie zleconych czynności działania, kierowanie powierzonymi sprawami, innymi słowy służenie komuś lub czemuś⁵. Czas więc ku temu, aby wrócić do funkcji podstawowej administracji publicznej służenia samorządowi i ludności danego państwa. Sprawowanie władzy musi zejść na dalszy plan, albowiem jest narzędziem do realizacji funkcji służbowej, która jest podstawowym zadaniem i wyzwaniem stojącym przed administracją publiczną. Nie można zmienić negatywnego postrzegania administracji publicznej, jeśli nadal będzie się traktowało ją przede wszystkim jako władzę publiczną a nie służbę publiczną.

Petent nie jest zwykłym klientem urzędu lub kimś co zajmuje czas. Petent to podatnik, który żąda i wymaga aby jego pieniądze zebrane w postaci podatków były wykorzystane głównie w celu realizacji jego dyspozycji a nie przede wszystkim potrzeb urzędu i zatrudnionych w nim urzędników. Słowo "PETENT" pochodzi od łacińskiego "petens": żądać, wymagać. Czas wrócić do źródeł i przywrócić słowu petent właściwe znaczenie i

⁴ Tamże.

⁵ Leksykon prawniczy, pod red. U. Kalins-Prasenic, Wrocław 1997 r.

pozycję w urzędzie. Wówczas pracownicy administracji publicznej nie będą musieli przeżywać rozczarowań, które dostarczają im niezadowoleni petenci⁶.

Słowo "MANAGER" w polskim języku znaczy "KIEROWNIK", czyli funkcję osoby kierującej daną jednostką organizacyjną. Na co dzień spolszczoną wersją słowa angielskiego "MENEDŻER" najczęściej stosuje się do kierowników życia gospodarczego w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych i wiąże się go z biznesem. Tymczasem z "KIEROWNIKAMI" czyli MENEDŻERAMI mamy do czynienia w urzędach, szkołach, szpitalach. Dziś w dobie globalizacji i pełnego urynkowania życia człowieka, szkoły i zakłady opieki zdrowotnej stały się dochodowymi przedsiębiorstwami. Urzędy administracji publicznej muszą kierować się obecnie rachunkiem ekonomicznym i rozwijać przedsiębiorczość swoich pracowników. Kierownicy muszą stać się menedżerami a urzędy organizacjami świadczącymi usługi o najwyższej jakości.

Kim **jest menedżer** i jakie musi pełnić funkcje bez względu na to w jakiej organizacji pracuje. Przede wszystkim musi być: **przedsiębiorcą, przywódcą, liderem, dysponentem środków, reprezentantem, negocjatorem, łącznikiem koordynującym i łagodzącym konflikty, fachowcem w danej dziedzinie, intelektualistą myślącym strategicznie i działającym taktycznie**. Menedżerem jest więc dyrektor szpitala, prezes spółki, burmistrz, dyrektor przedsiębiorstwa komunalnego prywatnego i samorządowego.

Pozycja prawna burmistrza została określona przez wspomnianą wcześniej ustawę samorządową jako: przewodniczącego zarządu gminy i kierownika urzędu miejskiego, czyli zwierzchnika służbowego w stosunku do pracowników urzędu i gminnych jednostek organizacyjnych. Burmistrz spełnia także te **same funkcje co menedżer i odgrywa każdą z ról tradycyjnie przypisaną menedżerowi** (zarówno role interpersonalne, informacyjne i decyzyjne). Zarówno burmistrz, jak i marszałek województwa, starosta powiatu, prezydent i wójt muszą dysponować umiejętnościami, informacjami takimi jak dyrektor przedsiębiorstwa usługowego. "Można zaryzykować tezę, że w pracy burmistrza szczególnie pożądane mogą być zdolności społeczne (interpersonalne). Trudno bowiem wywierać efektywny wpływ na pracowników urzędu gminy, ale również na mieszkańców należących do wspólnoty samorządowej, mobilizować ich do działalności na rzecz gminy, kształtować oczekiwane postawy i zachowania, w tym poczucie dumy z przynależności do danej gminy, bez umiejętności motywowania, komunikowania, kierowania konfliktami, inicjowania zmian"⁷.

⁶ Słownik łacińsko-polski, red. M. Pleń, t. 1 : A-C, Warszawa 1959 r.

Zarządzanie organizacjami publicznymi, podobnie jak i prywatnymi wymaga zbieżnych umiejętności i kwalifikacji oraz stosowania nowoczesnych systemów, metod zarządzania i filozofii Total Quality Management (TQM).

2. Model doskonałości EFQM

Do 1997 roku około 60 gmin w Wielkiej Brytanii poinformowało opinię publiczną o wdrożeniu TQM w całym urzędzie gminy. W rzeczywistości jednak po poprawnym zdefiniowaniu TQM okazało się, że większość tych urzędów, tak naprawdę to TQM nie wdrożyło. Pełny sukces odniosły tylko te organizacje, które posługiwały się metodą samooceny w oparciu o kryteria EFQM - European Foundation for Quality Management (Europejska Fundacja Zarządzania Jakością). Organizacje te stosowały Model Doskonałości EFQM (zaadaptowany dla potrzeb Urzędów Model Doskonałości w Biznesie) oraz wyróżniały się:

- a) skutecznym zaangażowaniem przywództwa - zarządu oraz politycznym wsparciem ze strony radnych,
- b) skutecznym zarządzaniem strategicznym i operacyjnym opartym na planach doskonalenia wspartych odpowiednią infrastrukturą,
- c) korporacyjnym podejściem ułatwiającym wypracowanie konsensusu,
- d) kulturą organizacyjną właściwą do przyjętej strategii.⁸

Gminy brytyjskie coraz częściej zwracają uwagę na Model Doskonałości, który umożliwia⁹:

- a) opracowanie "mapy" wszystkich działań organizacyjnych, zbadania ich sensowności oraz stworzenia holistycznych norm doskonałości;
- b) określenie atutów organizacji i zhierarchizowanych aspektów wymagających doskonalenia;
- c) pomiar wyników i podtrzymanie ciągłego doskonalenia zarządzania w oparciu o zasady TQM i pragmatyczne osiągnięcia;

⁷ M. Morawski, Potencjał umiejętności menedżerskich, [w:] "Funkcjonowanie samorządu terytorialnego - doświadczenia i perspektywy, pod red. naukową S. Dolaty, tom 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole, 1998 r., s. 502.

⁸ Ch. Keady, *Model EFQM i droga do kompleksowego zarządzania jakością (TQM): idee i ich zastosowanie, modele i narzędzia*, [w:] materiałach Konferencji "Zarządzanie jakością w administracji publicznej", cyt. wyd.

⁹ Tamże.

- d) łatwiejsze prowadzenie benchmarkingu wewnętrznego i zewnętrznego, e) wskazanie potencjalnych dostawców i partnerów strategicznych.

Model Doskonałości został w pierw opracowany dla potrzeb przedsiębiorstw działających dla zysku przez EFQM jako Model Doskonałości w Biznesie. Był on podstawą do opracowania Europejskiej Nagrody Jakości, która została ustanowiona w 1992 roku pod patronatem EWG, EOQ i EFQM. W oparciu o model Europejskiej Nagrody Jakości ustanowione zostały krajowe nagrody jakości, między innymi w: Danii, Austrii itd. Od kilku lat w konkursach tych biorą udział urzędy administracji samorządowej; i tak na przykład w 1994 w Konkursie Duńskiej Nagrody Jakości brał udział Urząd Gminy Horses. Także w Polsce przewiduje się udział urzędów administracji publicznej w Polskiej Nagrodzie Jakości za kilka lat.

Model Doskonałości w Biznesie EFQM opiera się na podstawowym założeniu: "Zadowolenie klientów zadowolenie pracowników oraz wpływ wywierany przez organizacje na otoczenie, w którym działa wynikają ze stosowania postaw przywódczych będących motorem do formułowania polityki i strategii, które z kolei determinują stosowne metody zarządzania personelem, zasobami materialnymi i procesami, prowadząc w ostatecznym rozrachunku do osiągnięcia doskonałych wyników w biznesie".¹⁰

Model postuluje:

- skupienie się na kliencie, który jest ostatecznym sędzią oceniającym jakość, a jego stopień zadowolenia oraz lojalność powinna być wymierzona i analizowana;
- rozwijanie partnerskiej współpracy z dostawcami, która powinna opierać się na zaufaniu i integracji celów działań;
- rozwój i zaangażowanie pracowników pozwala na: wyzwolenie i wykorzystanie pełnego potencjału pracowników, zaufanie i przekazanie pracownikom pełnych kompetencji oraz odpowiedzialności, stworzenie możliwości nabywania i rozwoju umiejętności i czytelnej komunikacji;
- odpowiedni przebieg procesów zrozumiałych dla pracowników, którzy angażują się we wdrażaniu działań zapobiegawczych, procesów kierowanych przez odpowiedzialne konkretne osoby w oparciu o analizy wyników pomiarów i zebranych informacji dotyczących faktów;

¹⁰ T. Wawak, *Kryteria Europejskiej, Polskiej i Małopolskiej Nagrody Jakości*, [w:] materiałach Czwartej Ogólnopolskiej Konferencji „Jakość w Opiece Zdrowotnej”, Kraków 1999 r., Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia, s. 58.

- <http://tadeusz.wawok.pl>
Pobrano z Portalu
- stałe doskonalenie i innowacje, które warunkują postęp poprzez ustawiczne kształcenie, oryginalne i innowacyjne sposoby myślenia, wspierania innowacyjności i benchmarkingu;
 - przywództwo i konsekwencje w określeniu celów, ze szczególnym podkreśleniem wagi przywódcy, który rozwijając kulturę organizacji staje się siłą napędową realizacji przyjętej polityki jakości oraz gwarantuje realizację strategii projakościowej w sposób ciągły i uporządkowany;
 - odpowiedzialność publiczna, czyli pełne przestrzeganie wymogów prawa oraz działanie organizacji w symbiozie z otoczeniem;
 - orientacja na wynik, albowiem organizacja powinna dążyć do osiągnięcia trwałego i długotrwałego sukcesu a to zależy od umiejętności wyważania i zaspokajania interesów grup i osób związanych z organizacją, czyli: pracowników, klientów, dostawców, inwestorów finansowych oraz społeczeństwa jako całości;
 - okresowe przeprowadzanie samooceny, doskonalenie sposobu oraz wyników działania, pamiętając o tym, że rygorystyczne i konsekwentne stosowanie samooceny polegającej na kompleksowym, systematycznym i regularnym, przeglądzie podejmowanych działań i ich wyników sprzyja wzrostowi efektywności pracy we wszystkich organizacjach¹¹.

Te dziewięć postulowanych kierunków działania organizacji w Modelu Doskonałości w Biznesie wyznacza dziewięć kryteriów oceny stosowanych przez Europejską Nagrodę Jakości. Inicjatorzy Konkursu ENJ przypisali każdemu z kryteriów określoną maksymalną ilość punktów. Pierwsze pięć kryteriów (przywództwo, polityka i strategia, zarządzanie personelem, zasoby oraz procesy) określają potencjał organizacji a pozostałe (satysfakcja klientów, satysfakcja pracowników, oddziaływanie publiczne, rezultaty działalności w biznesie) jej wyniki. Każdej z tych dwóch kryteriów przypisano po 5000 punktów (łącznie 1000). Kryteria dotyczące potencjału opisują sposób realizacji przez organizację swych funkcji, natomiast druga grupa kryteriów pozwala na ocenę rezultatów będących efektem jej działalności oraz następstwem wdrażania zasad TQM w organizacji¹².

Organizacje uczestniczące w Konkursie Europejskiej Nagrody Jakości muszą w przeprowadzonej samoocenie wykazać, w jakim stopniu wdrożyły zasady TQM, czyli realizują wymogi przedstawionego powyżej Modelu Doskonałości EFQM, w każdym z

¹¹ Tamże, s. 58.

¹² *Doskonalenie wyników działania przy zastosowaniu Modelu Doskonałości w Biznesie Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością*, EFQM, 1998 r.

dziwięciu kryteriów. Przeprowadzenie rzetelnej i kompleksowej samooceny przez organizację¹³:

- a) pozwala na poznanie silnych i słabych punktów w działalności organizacji i określenie miejsca, w którym się znajduje w odniesieniu do podstawowych wymogów,
- b) stwarza podstawę do wskazania kwestii, w których doskonalenie jest sprawą priorytetową oraz umożliwia wskazanie kierunków i sposobów działań projakościowych,
- c) umożliwia zintegrowanie różnorodnych inicjatyw projakościowych realizowanych w ramach bieżącej działalności operacyjnej organizacji wokół przyjętej strategii polityki jakości,
- d) wykorzystuje zestaw obiektywnych kryteriów, które zostały przyjęte w całej Europie do oceny postępów poczynionych przez organizację i pracowników, co pozwala na spójne określenie kierunków działań oraz wypracowanie consensusu co do pożądaných zmian w organizacji przez zaangażowaną załogę pod kierownictwem przywódcy autorytetem i zaufaniem.

W Modelu Doskonałości stosuje się logikę znaną pod nazwą RADAR (wyniki, metody zastosowane, ocena, przegląd) oraz kładzie nacisk na wyniki. One bowiem będą miały wpływ na działanie organizacji zarówno pod względem finansowym, jak i operacyjnym¹⁴. Jednocześnie wynikiem ciągłego doskonalenia są postrzegane przez petentów i grupy interesantów. Sporządzanie tzw. "Zrównoważonych Kart Pomiarów" pozwala na przedkładanie celów strategicznych nad zestaw działań upowszechnionych w urzędzie. Działania te wpływają na zachowanie pracowników i na wyniki ich pracy. W sumie stosowanie modelu doskonałości i dokonywanie samooceny pozwala na:

- a) znaczną poprawę procesu zarządzania strategicznego,
- b) ustalenie możliwości usprawnień,
- c) wykorzystanie ograniczonych środków w bardziej efektywny sposób,
- d) zewnętrzny i wewnętrzny benchmarking,
- e) rozwój procesów uczenia się w ramach organizacji,
- f) przekształcenie kultury i działania organizacji w sposób pozytywny i zrównoważony,

¹³ T. Wawak, *Kryteria Europejskiej, Polskiej i Małopolskiej Nagrody Jakości*, cyt. wyd., s. 59.

¹⁴ Ch. Keady, *Systemy i rozwiązania z zakresu obsługi klienta w Ealing*, [w:] materiałach Konferencji "Zarządzanie jakością w administracji publicznej", cyt. wyd.

g) stałe i systematyczne doskonalenie pracy urzędu pozwalające na spełnienie obecnych i planowanych wymogów.¹⁵

3. Inwestowanie w pracowników i Charter Mark

W londyńskiej dzielnicy Ealing, w trosce o wzrost jakości świadczonych usług obok systemu ISO 9000 i Modelu Doskonałości stosuje się:

- a) tzw. inwestowanie w pracowników,
- b) Charter Mark.

Inwestowanie w pracowników to krajowa norma dotycząca szkolenia i rozwoju pracowników, którzy mają realizować cele wyznaczone przez organizację. Opiera się ona na czterech głównych zasadach:

- a) kierownictwo najwyższego szczebla zaangażowane jest w rozwój wszystkich pracowników,
- b) potrzeby szkoleniowe i rozwojowe są planowane i ich realizacja podlega przeglądowi,
- c) kładzie się nacisk na szkolenie i rozwój pracowników przez cały okres zatrudnienia,
- d) sukcesy organizacji w zakresie efektywnego wykorzystania poczynionych inwestycji w szkolenia i rozwój pracowników są monitorowane¹⁶.

Zdaniem Dyrektora Zespołu Międzynarodowych Usług Publicznych Kancelarii Rządu Wielkiej Brytanii¹⁷ inwestowanie w pracowników, jak wynika z prowadzonych badań prowadzi do:

- a) wymiernego zmniejszenia absencji,
- b) zwiększenia satysfakcji pracowników,
- c) zwiększenia produktywności,
- d) lepszej jakości usług.

Charter Mark to rządowy system nagród mający na celu zachęcanie do doskonalenia i nagradzania za doskonalenie usług administracji samorządowej na rzecz petentów (klientów). Ocenie podlega tu 10 kryteriów: standardy usługi, dostęp, wybór, sprawiedliwe traktowanie,

¹⁵ Tamże

¹⁶ Tamże

¹⁷ C. Parry, *Brytyjski system zarządzania jakością w administracji publicznej: historia wdrażania, założenia, związki z samorządem*, [w:] materiałach Konferencji "Zarządzanie jakością w administracji publicznej", cyt. wyd

efektywne wykorzystanie zasobów, przystępny system wnoszenia i załatwiania reklamacji oraz zażaleń¹⁸.

Urzędy ubiegające się o nagrodę Charter Mark występują z stosownym wnioskiem do Kancelarii Rządu. Jeśli wniosek spełnia w sposób zadowalający wszystkie kryteria, urząd uzyskuje nagrodę. Nie uzyskanie nagrody w danym roku nie jest porażką. Urząd otrzymuje bowiem wówczas wskazówki, uwagi, zalecenia, które właściwie wykorzystane mogą przyczynić się do poprawienia jakości świadczonych przez niego usług i uzyskania nagrody po przeprowadzeniu działań korygujących i zapobiegawczych w następnym roku.

Charter Mark pozwala urzędowi administracji publicznej: a) poprawić wyniki działania,

- a) podnieść morale personelu,
- b) podnieść poziom jakości świadczonych usług¹⁹.

4. Rola monitoringu jakości w ciągłym jej doskonaleniu

Total Quality Management to zarządzanie prowadzące do doskonałości pracy i jej produktów. Petenci urzędów administracji samorządowej i rządowej stawiają coraz to większe wymagania. Władze lokalne muszą dołożyć wszelkich starań, aby sprostać szybkim zmianom zachodzącym w społeczeństwie.

Punktem wyjścia doskonalenia jakości usług jest monitoring jakości obejmujący pomiar, analizę i ocenę:

- a) oczekiwań klienta,
- b) świadczenia usług przez urząd,
- c) umowy obowiązującej w kontraktach między petentami a urzędem.

Wzajemne dostosowanie i synchronizacja tych trzech wymiarów jakości zapewnia wysoką jakość świadczonych usług oraz zadowolenie petentów, których oczekiwania zostały w pełni zrealizowane.

Władze holenderskie wiążą z monitorowaniem szanse na ciągłe doskonalenie pracy urzędu administracji publicznej. Klienci żądają jakości i mają ku temu prawo. Obowiązkiem administracji samorządowej jest służyć swoim obywatelom i jak najlepiej zaspokoić potrzeby swoich mieszkańców. Doskonalenie usług może być dla władz samorządowych źródłem nowych szans i sposobem na unikanie pomyłek²⁰.

¹⁸ Ch. Keady, *Systemy i rozwiązania w zakresie obsługi klienta w Ealing*, cyt. wyd

¹⁹ C. Parry, *Brytyjski system zarządzania jakością w administracji publicznej: historia wdrażania, założenia, związki z samorządem*, cyt. wyd.

²⁰ M. Essers, *Metody i narzędzia zarządzania jakością: zastosowanie w gminach holenderskich*, [w:] materiałach Konferencji "Zarządzanie jakością w administracji publicznej", cyt. wyd.

Gminy starają się określić poziom jakości świadczonych przez siebie usług, aby zarządzać nie tylko ilością, ale także jakością. Sposób funkcjonowania urzędów administracji samorządowej zbliża się do charakteru działania przedsiębiorstw. Dlatego też w urzędach zwraca się uwagę na sposób wykonywania zadań i opracowuje standardy, do których można porównać faktyczne działania. Kryterium oceny będzie zorientowane na potrzeby klienta. Zbadanie poziomu jakości usług gminy dokonuje się stosując metody oceny wewnętrznej (opinie pracowników) i zewnętrznej (opinie petentów).

Administracja samorządowa stosuje w celu doskonalenia jakości świadczonych usług następujące metody monitoringu²¹:

- a) samoocena, czyli metodyczna ocena sposobu działania urzędu dokonana przez pracowników i kierowników,
- b) wszechstronne badania ankietowe obejmujące badanie opinii mieszkańców,
- c) nowoczesne metody angażujące mieszkańców poprzez np. włączenie obywateli w opracowanie nowych rozwiązań,
- d) ocena realizacji polityki jakości w celu sprawdzenia czy jest realizowana i prowadzi do wyznaczonych celów,
- e) rejestrowanie skarg i zażaleń w celu gromadzenia informacji zwrotnych dotyczących świadczonych usług.

Ekspert w zakresie zarządzania jakością biura konsultingowego Stowarzyszenia Gmin Holandii proponuje 10 ogólnych zasad monitorowania jakości²²:

- a) władze lokalne określają standardy jakości;
- b) radni i kierownictwo urzędu muszą służyć innym osobom przykładem;
- c) konieczne jest stymulowanie zaangażowaniem pracowników;
- d) radni i kierownicy urzędu zawierają wyraźnie sprecyzowaną umowę dotyczącą monitorowania jakości;
- e) należy inwestować w jakość pracowników;
- f) kierownictwo urzędu informuje radę o postępach w monitorowaniu jakości;
- g) pomiar jest niezbędny albowiem mierzyć oznacza wiedzieć;

²¹ Tamże.

²² Tamże.

- h) należy uczyć się na błędach popełnionych przez innych;
- i) praca musi być zorientowana na klienta;
- j) nie należy rozbudować nadmiernie oczekiwań.

Uruchamiając proces monitoringu jakości w urzędach należy pamiętać o tym, że²³:

- a) jakość danych odgrywa zasadnicze znaczenie;
- b) dobry wizerunek władz lokalnych ma ważne znaczenie;
- c) informacje muszą być zorientowane na klienta;
- d) władze lokalne powinny być gotowe przyjmując sugestie mieszkańców;
- e) pracownicy muszą odczuwać dobrą motywację;
- a) trzeba inwestować w jakość pracowników;
- j) zaangażowanie i współpraca pracowników oraz ich wsparcie do doskonalenia jakości warunkuje sukces;
- b) ważne jest zwrócenie się organizacji na zewnątrz, otwarcie na propozycje otoczenia;
- c) należy zatrudniać doradców z zewnątrz,
- d) trzeba śledzić koszty (controlling kosztów);
- e) jakość się wszystkim opłaca.

Uwzględnienie powyższych wskazówek pozwoli samorządowi terytorialnemu na skuteczne i ciągle doskonalenie jakości swej pracy. Dobrze monitorowana jakość usług urzędu procentuje w wyborach głosami zadowolonych petentów.

W pełni należy zgodzić się ze stwierdzeniem, że w przeciwieństwie do produktów materialnych, których poziom jakości może być jednoznacznie określony wymaganiami norm, specyfikacji technicznych itp., zdefiniowanie jakości usług jest często bardzo trudne. Klient tworzy w tym przypadku swoje własne, subiektywne kryteria oceny obejmujące:

- a) niezawodność usługi - usługa wykonana za pierwszym razem dobrze;
- b) gotowość świadczenia usługi - usługa świadczona jest w czasie odpowiadającym oczekiwaniom petenta;
- c) komunikatywność świadczącego usługi - udzielana petentowi informacja jest przekazywana w języku dla niego zrozumiałym;

²³ Tamże

- d) bezpieczeństwo korzystania z usługi - petent nie ponosi uszczerbku na zdrowiu i ma zapewnioną dyskrecję;
- e) osobowość usługodawcy - łatwość kontaktu i przyjazne nastawienie do klienta, szacunek do i znajomość psychiki petenta;
- f) fachowość pracownika świadczącego bezpośrednio usługę;
- g) uczciwe traktowanie petenta;
- h) warunki, w jakich urząd świadczy usługi petentowi²⁴.

Informacje płynące z monitoringu jakości powinny trafiać do właściwych osób uprawnionych do podejmowania decyzji w konkretnych sprawach. Tylko wówczas powstaną warunki niezbędne do załatwienia spraw petentów zgodnie z ich potrzebami i oczekiwaniami w zgodzie z wymogami właściwych przepisów; w możliwie najkrótszym terminie. Zapewnienie precyzyjnego i szybkiego przepływu informacji i decyzji wewnątrz urzędu w znacznym stopniu poprawia jakość usługi.

Wdrożenie systemu zarządzania jakością ISO 9000 w urzędach administracji publicznej:

- a. wymaga aktywnego udziału wszystkich członków zarządu jednostek samorządu terytorialnego, a szczególnie marszałków, starostów, burmistrzów, wójtów oraz dyrektorów (generalnych) urzędów we wdrażaniu systemów zarządzania jakością ISO 9000;
- b. wymaga pełnej akceptacji ze strony sejmiku, rady reprezentującej interes samorządu terytorialnego dla poczynań zarządu w zakresie zarządzania przez jakość;
- c. wymaga pełnego zaangażowania wojewody i całego naczelnego kierownictwa w urzędzie wojewódzkim we wprowadzaniu systemu ISO 9000;
- d. wymaga akceptacji i pełnego zaangażowania wszystkich zatrudnionych w urzędzie administracji publicznej we wdrożeniu i utrzymaniu systemu ISO 9001;
- e. musi przebiegać etapowo, według wcześniej przyjętego, sprawdzonego w innych organizacjach algorytmu wprowadzenia systemu ISO 9000;
- f. musi być skorelowane z sytuacją ekonomiczną jednostki samorządu terytorialnego i urzędu administracji publicznej;
- g. musi być pełne, czyli spełniać absolutnie wszystkie wymagania normy ISO 9001:2000;

²⁴ J. Kowalczyk, *Zarządzanie przez jakość w jednostkach samorządowych*, [w:] "Problemy jakości" Nr 5/2000, Warszawa

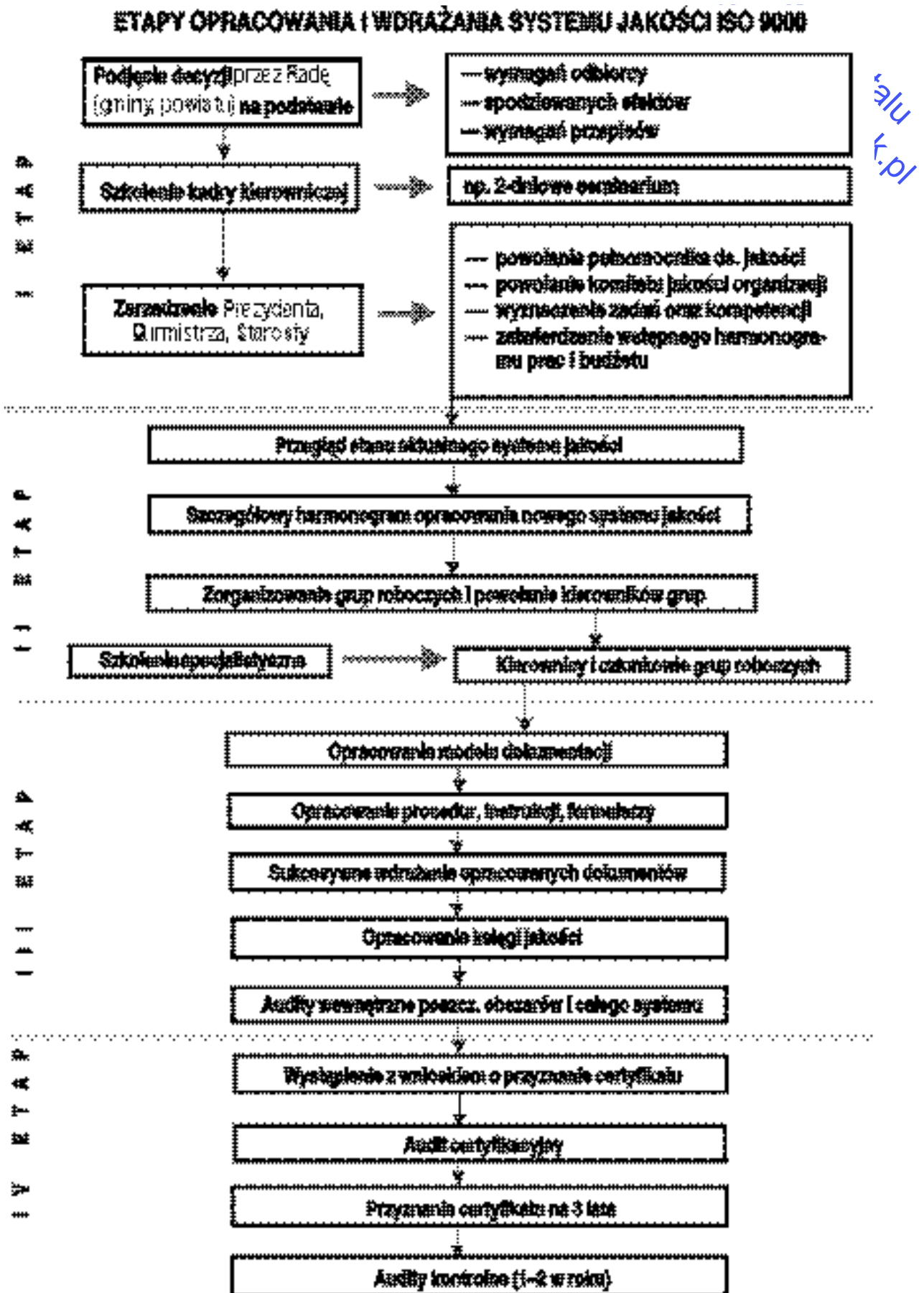
- h. musi obejmować swym zakresem działalność zarządu i całego urzędu;
- i. musi stanowić zasadniczy krok we wprowadzaniu zasad Total Quality Management;
- j. musi przynosić odczuwalne, korzystne skutki przejawiające się we wzroście jakości pracy i świadczonych usług przez urząd administracji publicznej, dostrzegane przez petentów.

Wdrażanie systemu jakości ISO 9000 musi przebiegać etapowo wg przyjętego scenariusza zgodnie z przedstawionym na rysunku 1 logigramem .

A. Etap wstępny

- a. Zapoznanie Rady (Sejmiku), Zarządu i kierowników wyższego szczebla w urzędzie z systemem zarządzania jakością ISO 9000 i TQM.
- b. Przekonanie naczelnego kierownictwa rady i urzędu o korzyściach płynących z wdrożenia ISO 9000 i pełne zaangażowanie ich w wprowadzenie systemu.
- c. Powołanie Rady Jakości (Komitetu Pilotującego Jakość) oraz pełnomocnika zarządu (lub wojewody, marszałka, starosty, burmistrza, wójta) ds. jakości.
- d. Wyznaczenie zadań i kompetencji Rady Jakości i Pełnomocnika ds. Jakości.
- e. Zatwierdzenie wstępnego harmonogramu prac etapu wstępnego i projektowania systemu i budżetu tych etapów.
- f. Zapewnienie warunków lokalowych i materialnych funkcjonowania Rady Jakości i Pełnomocnika ds. zarządzania jakością.
- g. Wybór konsultanta lub firmy konsultingowej, która wesprze działania Rady Jakości i Pełnomocnika.

Rys. 1. Logigram wdrażania systemu jakości ISO 9000.



A. Etap projektowania systemu składa się z kilku podetapów, których celem , kolejno jest:

- a. szkolenie w zakresie zarządzania jakością kadry kierowniczej i pozostałych pracowników urzędu;
- b. przygotowanie auditorów wewnętrznych i autorów procedur;
- c. powołanie głównych zespołów problemowych (w ramach których mogą działać podzespoły) takich jak na przykład zespół do spraw:
 - przeglądu i diagnozy aktualnego systemu jakości;
 - szkoleń i promocji systemu zarządzania jakością ISO 9000 i TQM;
 - dokumentacji systemu zarządzania jakością;
 - ekonomiki jakości;
 - logistycznych – zabezpieczenie funkcjonowania służb jakościowych;
 - społecznych – kreowania wartości i kultury firmy i kształtowania jakości pracy;
- d. przegląd stanu aktualnego systemu jakości;
- e. opracowanie ramowego programu działań związanych z wdrażaniem systemu zarządzania jakością przez Pełnomocnika i Radę ds. Jakości;
- f. przyjęcie po dyskusji z radnymi i załogą przez zarząd ramowego programu wdrażania systemu ISO 9000;
- g. opracowanie i przyjęcie uzgodnień strategicznych dotyczących między innymi:
 - koncepcji wdrożenia systemu zarządzania jakością,
 - wymagań stawianych systemowi jakości,
 - warunków skutecznego wdrażania systemu jakości,
 - celów szkoleniowych poszczególnych grup pracowniczych,
 - harmonogramu i sposobu przeprowadzenia szkoleń,
 - ustaleń dotyczących konieczności ciągłego doskonalenia wdrożonego systemu zarządzania jakością,
 - ustaleń dotyczących założeń do opracowania polityki jakości;
- h. opracowanie projektu zasad i harmonogramu prac zespołów problemowych oraz powołanych podzespołów i komisji koordynujących różne aspekty wdrożenia systemu ISO 9000;
- i. uzgodnienie i zatwierdzenie projektów ujętych w powyższym punkcie przez Zarząd;

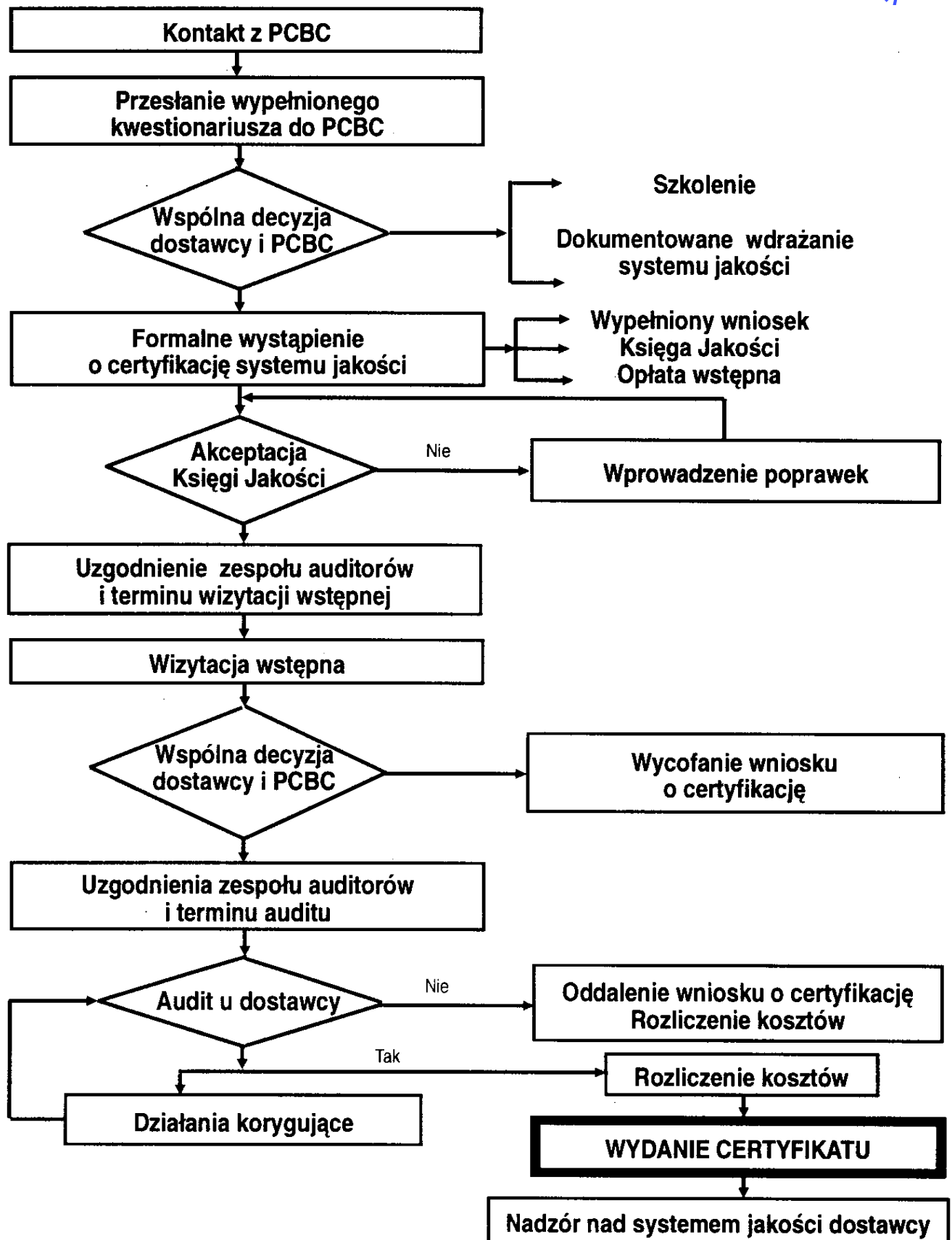
- j. opracowanie i przyjęcie przez Zarząd procedury wdrożenia systemu jakości;
- k. opracowanie projektu harmonogramu prac związanych z wdrożeniem systemu jakości;
- l. opracowanie szczegółowego harmonogramu prac związanych z wdrożeniem systemu jakości i jego certyfikacja oraz jego zatwierdzenie przez Zarząd;
- m. opracowanie szczegółowego kosztorysu wdrożenia systemu ISO 9000 i jego zatwierdzenie przez Zarząd;
- n. opracowanie projektu prac związanych z certyfikacją systemu zarządzania jakością w urzędzie i jego zatwierdzenie przez Zarząd.

B. Etap opracowania dokumentacji:

- a. opracowanie wizji, misji i celów urzędu i IST oraz wynikającej z nich polityki jakości zarządu i urzędu i jej uchwalenie przez Radę na wniosek Zarządu;
- b. identyfikacja procesów głównych i pobocznych w funkcjonowaniu zarządu i urzędu;
- c. powołanie podzespołów redagujących: księgę jakości, procedury, instrukcje, formularze z zamiarem powierzenia ich uprzednio konkretnie określonym dokumentom systemowym;
- d. opracowanie procedur, instrukcji i formularzy, ich zatwierdzenie, audit, korekta i ponowne zatwierdzenie przez Zarząd;
- e. opracowanie księgi jakości i jej zatwierdzenie przez Zarząd;
- f. okresowy przegląd dokumentacji przez Zarząd i ich audit w ramach auditowania systemu zarządzania jakością,
- g. audit certyfikujący system zarządzania jakością wdrożony w urzędzie administracji publicznej.

C. Etap certyfikacji – przedstawia załączony rysunek ilustrujący postępowanie w procesie certyfikacji systemów jakości w urzędzie:

Rys. 2. Tryb postępowania w procesie certyfikacji systemów jakości w urzędzie administracji publicznej.



6. Wdrażanie systemu ISO 9001: 2000 w urzędzie wojewódzkim

Realizowany od kilku lat Program Promocji Jakości Ministerstwa Gospodarki przewiduje aktywne włączenie w jego realizację w latach 2000-2002 urzędów wojewódzkich i marszałkowskich. Minister Gospodarki wręcz zachęcił przed dwoma laty wojewodów wdrażaniem systemu zarządzania jakością. Prace w tym względzie podjęły między innymi urzędy wojewódzkie we Wrocławiu i Krakowie (Województwo Dolnośląskie i Województwo Małopolskie).

W styczniu 2001 roku został przyjęty, po dyskusji z Najwyższą Kadrą Kierowniczą i uwzględnieniem zgłoszonych uwag Ramowy Program Działań związanych z przygotowaniem do certyfikacji systemu jakości z wymaganiami norm ISO 9000 w Dolnośląskim Urzędzie Wojewódzkim (DUW). W Programie tym ustalono:

- a. treść kolejnych działań,
- b. jednostki organizacyjne i osoby realizujące: wiodące i współpracujące,
- c. terminy realizacji,
- d. uwagi do realizacji.

Program przewiduje następujące działania:

- a. ustalenie zestawu uzgodnień strategicznych warunkujących wdrożenie i certyfikację systemu jakości w DUW;
- b. przyjęcie procedury wdrażania systemu jakości w DUW;
- c. opracowanie projektu harmonogramu prac zespołów problemowych (w powiązaniu z procedurą wdrażania systemu jakości w DUW wg pkt. b);
- d. uzgodnienie harmonogramu prac zespołów szkoleniowych (opracowanych wg pkt. c);
- e. opracowanie projektu harmonogramu prac związanych z wdrażaniem systemu jakości w DUW i jego certyfikacją (wraz z projektem kosztorysu);
- f. opracowanie szczegółowego harmonogramu prac związanych z wdrażaniem i certyfikacją systemu jakości w DUW (wraz z kosztorysem);
- g. realizację szczegółowego harmonogramu prac wg pkt. 5;
- h. wystąpienie z wnioskiem o certyfikację systemu jakości w DUW.

Nad realizacją powyższego Programu czuwa, powołana uprzednio przez Wojewodę, Rada Jakości kierowana przez profesora Uniwersytetu Wrocławskiego oraz Pełnomocnik Wojewody ds. Zarządzania Jakością. Dla sprawnej realizacji Programu utworzono pięć Zespołów Problemowych Jakości DUW do spraw:

- a. oceny i analizy organizacji DUW w stosunku do wymagań systemu jakości;

- b. wyposażenia i estetyki DUW oraz poszczególnych stanowisk pracy;
- c. szkolenia i promocji systemu jakości ;
- d. polityki jakości i dokumentacji systemu jakości;
- e. ekonomiki jakości.

Rozpoczynając prace przyjęto Zestaw Uzgodnień Strategicznych warunkujących wdrażanie i certyfikację systemu jakości zgodny z wymaganiami norm ISO 9000 w DUW, który zawiera:

- a. treść uzgodnień;
- b. jednostki organizacyjne i osoby realizujące: wiodące i współpracujące;
- c. terminy realizacji;
- d. uwagi do realizacji.

Przyjęto następujące uzgodnienia dotyczące:

- a. koncepcji wdrażania systemu jakości;
- b. podstawowych zadań dla Najwyższego Kierownictwa;
- c. wymagań stawianych systemowi jakości w DUW;
- d. warunków skutecznego wdrażania systemu jakości w DUW;
- e. celów szkoleń różnych grup pracowników w zakresie umiejętności interpretowanych i specjalnych dla potrzeb doskonalenia pracowników DUW;
- f. zestawu tematów szkoleniowych dotyczących opracowania, wdrożenia, certyfikacji i doskonalenia systemu jakości DUW oraz ustalenia list osób podlegających szkoleniu;
- g. kierunków doskonalenia systemu jakości w DUW;
- h. projektu polityki jakości DUW w oparciu o wnioski zgłoszone przez zespoły problemowe.

W wyniku pogłębionej analizy i licznych dyskusji przyjęto osiem dokumentów określających uzgodnienia strategiczne dotyczące realizacji Ramowego Programu Działań związanych z przygotowaniem do certyfikacji systemu jakości z wymaganiami norm ISO 9000:

- a. koncepcje wdrożenia systemu jakości DUW;
- b. podstawowe zadania dla Najwyższego Kierownictwa w DUW;
- c. wymagania stawiane systemowi jakości w DUW;
- d. warunki skutecznego wdrażania;
- e. cele szkoleniowe w DUW;
- f. ustalenia dotyczące szkolenia związanego z wdrożeniem systemu jakości w DUW;
- g. ustalenia dotyczące kierunków działania systemu jakości w DUW;

h. ustalenia dotyczące projektu polityki jakości DUW.

Koncepcja wdrażania systemu jakości w DUW jest niewątpliwie pierwszą, zupełnie nowatorską propozycją wprowadzenia systemu zarządzania jakością w urzędzie administracji państwowej. Zdecydowano się na samodzielne opracowanie i wdrożenie systemu jakości bez korzystania z zewnętrznej firmy konsultingowej, z wyjątkiem sporadycznego korzystania z usług wyspecjalizowanych świadczonych przez: ZETOM, ORGMASZ, PCBC i Uniwersytet Jagielloński. Postanowiono maksymalnie wykorzystać bazę szkoleniową DUW i własnych zasobów kadrowych. Położono szczególny nacisk na maksymalne wykorzystanie doświadczeń z dotychczasowego wdrażania reformy ustrojowej Państwa oraz uwzględnienia aktualnie obowiązujących i wprowadzonych dyrektyw Unii Europejskiej. Zwrócono szczególną uwagę na to aby wdrożony system jakości skutecznie dopomagał Najwyższemu Kierownictwu DUW w podnoszeniu jakości i efektywności podejmowanych decyzji oraz stymulowaniu stałego doskonalenia wprowadzonego systemu jakości, zgodnie z PN-ISO 9004+AC₁ (zarządzanie jakością i elementy systemu jakości, wytyczne doskonalenia jakości).

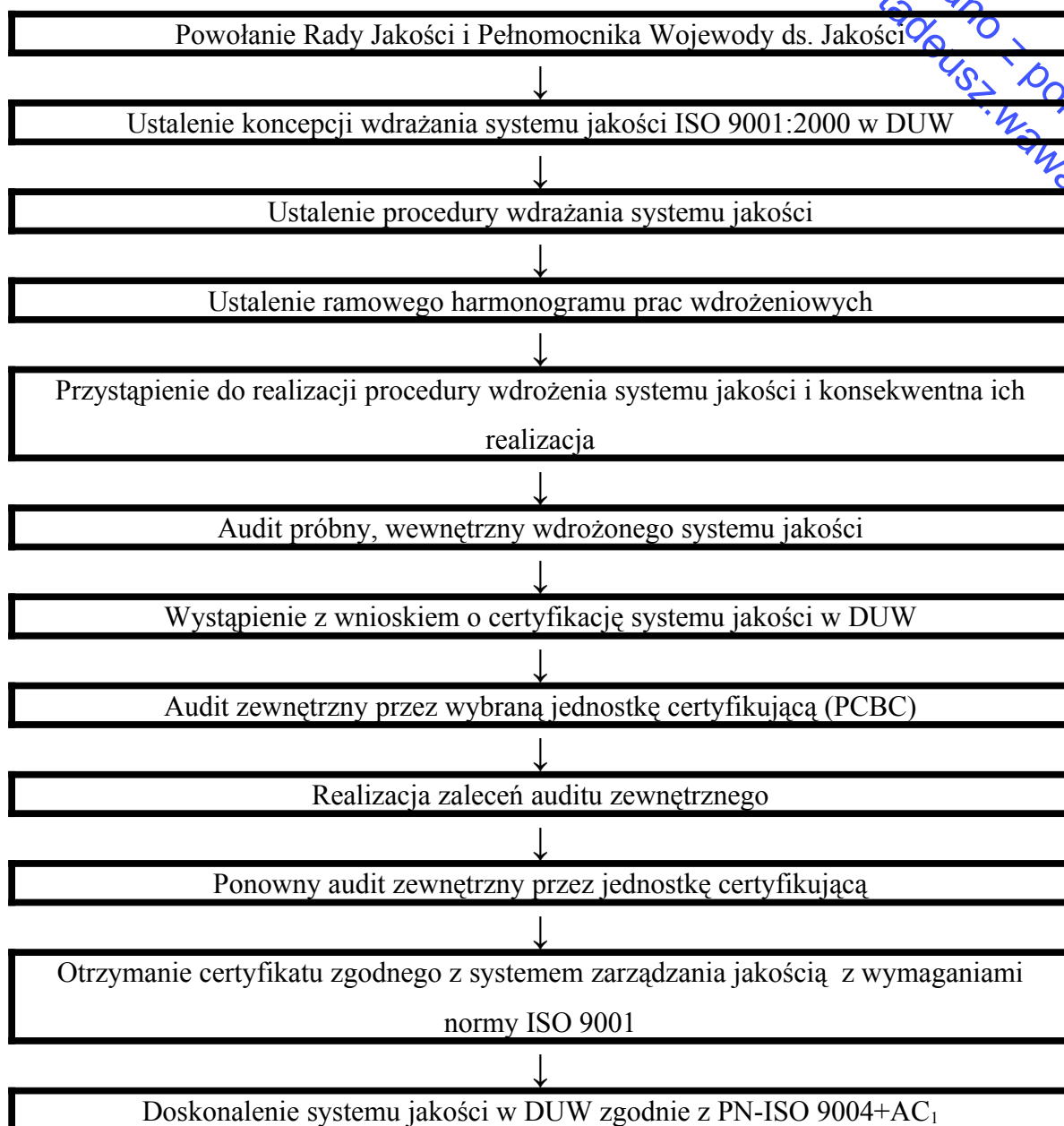
Przyjęto, że docelowo rocznie jeden pracownik powinien zaliczyć 40 godzin szkoleniowych łącznie w zakresie obowiązków pracownika w związku z wdrożeniem systemu jakości, a szczegółowy zakres tematyczny i liczba godzin szkolenia dla poszczególnych grup pracowniczych będzie ustalona w zależności od potrzeb.

Naczelne Kierownictwo DUW podeszło do Programu projakościowej restrukturyzacji zarządzania bardzo poważnie i starannie, dlatego też w swej koncepcji wdrażania systemu jakości ujęło konieczność zapewnienia środków nie tylko na wdrożenia ale także na doskonalenie systemu jakości. Do środków tych zaliczono:

- a. wprowadzenie komputerowego systemu zarządzania dokumentacją dostosowanej do systemu jakości;
- b. niezbędną bazę szkoleniową;
- c. modernizację i uzupełnienie wyposażenia poszczególnych stanowisk pracy i podniesienie poziomu etyki w DUW;
- d. zapewnienie środków na skuteczny system motywujący dla pracowników.

Wdrażanie systemu jakości ISO 9001:2000 postanowiono przeprowadzić kolejno, etapami wg poniżej przedstawionego logigramu.

LOGIGRAM WDRAŻANIA SYSTEMU JAKOŚCI W DUW



Szczególne miejsce w przyjętej koncepcji wdrażania systemu jakości przypisano Najwyższemu Kierownictwu, do zadań którego zapisano:

- a. ustanowienie polityki jakości i celów jakościowych w DUW (przy czym cele powinny być mierzalne i osiągalne);
- b. zapewnienie, że odpowiednie procesy są wdrożone w celu umożliwienia spełnienia wymagań klienta i celów zewnętrznych;
- c. zagwarantowanie, że efektywny system zarządzania jakością jest: ustanowiony, wdrożony, utrzymany dla osiągnięcia celów jakościowych;
- d. zabezpieczenie niezbędnych zasobów (środków realizacji);
- e. ocena osiągniętych wyników z punktu widzenia przyjętych założeń i ustanowionych celów jakości (mierzalnych);
- f. decydowanie o działalności podejmowanych w celu doskonalenia na bieżąco systemu jakości.

Celem Najwyższego Kierownictwa DUW jest wykreowanie środowiska, w którym:

- a. ludzie są w pełni zaangażowani,
- b. system zarządzania jakością funkcjonuje efektywnie,
- c. Naczelné Kierownictwo pełni w sposób naturalny swe funkcje przywódcze.

Naczelné Kierownictwo postawiło systemowi jakości w DUW bardzo wysokie i wielopłaszczyznowe wymagania. Przyjęty system jakości musi zapewnić:

- a. właściwe i skuteczne realizowanie zadań i celów organizacji poprzez:
 - sterowanie procesami przebiegającymi w DUW (procedury, instrukcje, zapisy),
 - zachowanie nagromadzonego (zdobytego) doświadczenia mimo zmian personelu,
 - działanie korygujące i przedsięwzięcia zapobiegawcze.
- b. „wczesne ostrzeżenie”, które wskazuje na zmiany:
 - w społeczeństwie i przepisach prawnych,
 - w oczekiwaniach klientów.
- c. wzrost skuteczności organizacyjnej i ekonomicznej efektywności poprzez:
 - konsekwentne przestrzeganie norm czasowych ustalonych w kpa,
 - wzrost gospodarności.
- d. zwiększenie zadowolenia pracowników DUW poprzez:
 - sprawną organizację pracy,

- stworzenie dobrego klimatu współdziałania zatrudnionych,
- zapewnienie właściwej jakości środków pracy niezbędnych do realizacji zadań,
- zastosowanie właściwego systemu motywacyjnego.

Zdaniem przyjętego Programu skuteczne wdrożenie systemu jakości w DUW wymaga:

- a. bezpośredniego zaangażowania Naczelnego Kierownictwa DUW w system jakości;
- b. stworzenie sprzyjającego klimatu dla systemu jakości, który wyzwała motywację i podnoszenie jakości usług;
- c. diagnozy silnych i słabych stron DUW oraz obiektywnej oceny sytuacji;
- d. odpowiedniego przygotowania kadry kierowniczej (szczególnie Naczelnego Kierownictwa) w zakresie właściwej organizacji wdrażania systemu jakości;
- e. włączenie do realizacji systemu jakości wszystkich pracowników DUW;
- f. opracowania i wprowadzenia skutecznego systemu motywacyjnego dla pracowników skłaniającego ich do pełnego zaangażowania na rzecz wdrażania systemu jakości w DUW.

W wyniku uzgodnień między Zespołem Problemowym ds. oceny i analizy systemu organizacji DUW w stosunku do wymagań systemu jakości oraz Zespołu Problemowego ds. szkolenia i promocji systemu jakości opracowano cele szkoleniowe różnych grup pracowniczych w zakresie umiejętności interpersonalnych (społecznych) i specjalistycznych dla potrzeb doskonalenia pracowników DUW. Przedstawia je załącznik Nr 1.

Na szczególną uwagę zasługuje przyjęta procedura wdrażania systemu jakości zgodnego z wymaganiami normy ISO serii 9000. Procedura ta uznana została jako kierunkowa z możliwością koniecznych korekt uwarunkowanych procesem wdrażania systemu jakości. Ze względu na wagę zagadnienia i formalny charakter procedury, jej prezentacja wymaga przedstawienia in extenso, w całości, bez opuszczeń, skrótów, zmian w załączniku Nr 2.

Wśród zrealizowanych szkoleń, na szczególną uwagę zasługuje seminarium, jakie zorganizowano dla kierownictwa DUW we Wrocławiu w dniach 26-27 lutego 2001 roku, na którym przedstawiono wybrane aspekty wdrożenia systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000 w urzędzie wojewódzkim.

Materiały z tego seminarium posłużyły autorowi jako źródło do prezentacji zagadnień wdrażania systemu ISO 9001 w urzędach wojewódzkich w tym referacie

Obecnie DUW skutecznie realizuje punkt po punkcie przyjęty program, strategię i procedurę wdrażania systemu jakości zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001:2000 i

należy mieć nadzieję, że być może w tym roku wystąpi o certyfikat. Będzie to niewątpliwie pierwszy urząd wojewódzki, który wdroży system zarządzania jakością ISO 9001.

Pobrano z portalu
<http://tadeusz.wawak.pl>

CELE SZKOLENIOWE

różnych grup pracowniczych w zakresie umiejętności interpersonalnych (społecznych) i specjalistycznych dla potrzeb doskonalenia pracowników Dolnośląskiego Urzędu Wojewódzkiego

| | |
|---|---|
| <p>Szkolenie Najwyższej Kadry Kierowniczej NK ZD</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ukształtowanie poczucia odpowiedzialności za sprawne funkcjonowanie Urzędu i jego rozwój (pobudzenie aspiracji pracowników, odkrywanie nowych możliwości, stymulacja kreatywności). 2. Ukierunkowanie na ciągły rozwój własnego potencjału intelektualnego. 3. Ukierunkowanie na opanowanie przez kadrę kierowniczą umiejętności delegowania kompetencji i uprawnień decyzyjnych (treningi partycypacji decyzyjnej, treningi negocjacji). 4. Ukierunkowanie na opanowanie umiejętności kształtowania poczucia wartości u pracowników - nagłaśnianie sukcesów (treningi asertywności, techniki autoprezentacji). 5. Pobudzanie innowacyjności i kreatywności do wykonywania zadań (treningi twórczości, „burza mózgów”). |
| <p>Szkolenie kierowników</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ukierunkowanie na pracę przywódczą, a nie wykonawczą. Umiejętności planowania, organizowania, motywowania i kierowania zespołem pracowniczym (gry kierownicze, zarządzanie sobą i własnym rozwojem); psychologiczna sylwetka przywódcy. 2. Opanowanie roli trenera, czyli osoby , która pomaga rozwijać się podwładnemu i osiągać coraz lepsze wyniki pracy przez zastosowanie instrumentów oceny, rzetelnej informacji zwrotnej (oceny okresowe, sztuka motywowania do pracy). 3. Pobudzenie innowacyjności i kreatywnego podejścia do wykonywanych zadań (treningi twórczości). 4. Kształtowanie samodzielności w pracy w czasie realizacji podjętych zadań (sztuka delegowania zadań do konania). |
| <p>Szkolenie Auditorów</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ukierunkowanie na postrzeganie własnej działalności poprzez cele urzędu - szkolenie w zakresie strategii, misji i wizji Urzędu. Integrowanie pracowników z celami Urzędu. 2. Ukierunkowanie na umiejętności pracy w zespole - podporządkowanie się celowi zespołu i współpracy (grupowe techniki zespołowego rozwiązywania problemów , umiejętność rozwiązywania konfliktów). 3. Pobudzenie innowacyjności i kreatywnego podejścia do wykonywanych zadań (treningi twórczości). 4. W robienie poczucia od odpowiedzialności za <u>koleżeńską atmosferę w pracy</u> treningi empatii. |
| <p>Szkolenia ogółu pracowników</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sprawne i kulturalne kontaktowanie się z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi (techniki kompletnego i sprawnego obsługiwanie klientów, warsztaty komunikacji interpersonalnej). 2. WYROBIENIE nawyku wykonania pracy na najwyższym możliwym poziomie, zarówno w odniesieniu do klientów jak i współpracowników (treningi motywacji osiągnięć) 3. Dobra współpraca w zespole (techniki pracy zespołowej; treningi komunikacji interpersonalnej, konstruktywne rozwiązywanie konfliktów); 4. Życzliwe zachowanie wobec współpracowników i klientów (treningi w zakresie kultury współżycia i zachowania się) 5. Zwiększenie samodzielności i inicjatywy pracowników (techniki pobudzania motywacji pracowników). |

Procedura Wdrażania Systemu Jakości zgodnego z wymaganiami norm ISO serii 9000

1. Podjęcie decyzji przez Najwyższe Kierownictwo DUW, w sprawie wdrożenia norm Systemu Jakości.
2. Powołanie osoby odpowiedzialnej za koordynację prac wdrożeniowych z upoważnienia Kierownictwa DUW (Pełnomocnik d.s. Systemu Jakości).
3. Przeprowadzenie 2 - 3 dniowego szkolenia dla Najwyższej Kadry Kierowniczej.
4. Opracowanie wstępnego raportu o zakresie gotowości DUW do wdrożenia Systemu Jakości i propozycji niezbędnych działań.
5. Wydanie zarządzenia w sprawach
 - powołania Rady Jakości w DUW,
 - określenia zadań i kompetencji dla Rady Jakości i dla Kadry Kierowniczej związanych z wdrożeniem Systemu Jakości,
 - ustalenia wstępnego harmonogramu prac i środków przeznaczonych na ten cel.
6. Opracowanie projektu Polityki Jakości.
7. Przeprowadzenie analizy i oceny zgodności poszczególnych obszarów działalności DUW z wymaganiami odpowiedniej normy ISO 9000 z uwzględnieniem Polityki Jakości.
8. Opracowanie propozycji zmian w DUW w oparciu o wyniki analizy z pkt 7.
9. Opracowanie programu szkolenia specjalistycznego dla Naczelnej Kadry Kierowniczej, Kadry Kierowniczej Średniej, ogółu pracowników oraz sukcesywne realizowanie szkolenia.
10. Przeprowadzenie zmian w DUW w oparciu o pkt 8.
11. Ustalenie sposobu dokumentowania Systemu Jakości (Księga Jakości, procedury, instrukcje systemowe,...).
12. Ostateczne przyjęcie Polityki Jakości DUW i podanie jej do publicznej wiadomości dla ogółu pracowników i klientów.
13. Opracowanie szczegółowego harmonogramu prac wdrożeniowych Systemu Jakości wraz z kosztorysem.
14. Sukcesywne opracowanie projektu dokumentacji Systemu Jakości.
15. Analiza dokumentów Systemu Jakości.
16. Opracowanie korekt w dokumentacji Systemu Jakości, zgodnie z wymaganiami ISO 9000.
17. Opracowanie planu auditów wewnętrznych.
18. Przeprowadzenie auditów wewnętrznych poszczególnych obszarów i całego systemu.
19. Opracowanie działań korygujących w oparciu o wyniki auditów z pkt 18.
20. Przeprowadzenie działań korygujących według pkt 19.
21. Przegląd Systemu Jakości przez Kierownictwo DUW.
22. Przeprowadzenie ewentualnych działań korygujących po Przeglądzie według pkt 21.
23. Przygotowanie wniosku o wystąpienie do jednostki Certyfikującej o Audit Jakości Systemu.
24. Zgłoszenie Systemu Jakości do certyfikacji.

Uwaga: Powyższa procedura uznana została jako kierunkowa z możliwością koniecznych korekt uwarunkowanych procesem wdrażania Systemu Jakości.

Pobrano z portalu
<http://tadeusz.wawak.pl>