

# **Kierunki doskonalenia zarządzania jakością w administracji publicznej - CAF a TQM**

Prof. zw. dr hab. Elżbieta Skrzypek  
Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą  
UMCS Lublin

# Model doskonałości EFQM

*Model został stworzony przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością.*

*Model EFQM wyróżnia następujące efekty polityki jakości:*

- osiągnięcie zamierzonych celów i porównywanie do innych,
- wyniki finansowe (np. zyski, obroty),
- wyniki nie finansowe (np. zdolność do wprowadzania na rynek nowych produktów, liczba usterek),
- satysfakcja pracowników,
- satysfakcja klientów,
- wpływ na środowisko.



# Czynniki sukcesu

1. Przywództwo,
2. Zarządzanie zasobami ludzkimi,
3. Strategia i polityka organizacji,
4. Zasoby,
5. Realizowane procesy.



# Model EFQM

- Może być stosowany przez wszystkie instytucje
- Jest przede wszystkim narzędziem diagnostycznym
- Umożliwia reorganizację systemu zarządzania instytucją publiczną

# Osiem podstawowych koncepcji leżących u podstaw Modelu Doskonałości EFQM



# Total Quality Management

*Jest pojęciem holistycznym obejmującym wiele aspektów doskonalenia jakości świadczonych usług*

TQM jest to system skoncentrowany na kliencie, służy poprawie jakości usług



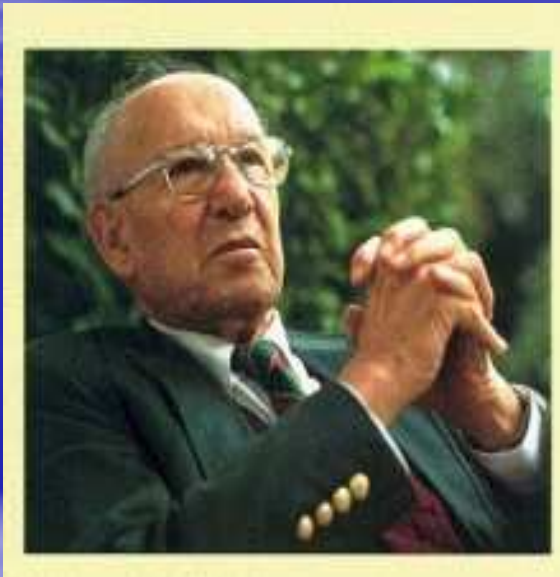
# Zadowolony i lojalny klient jako ważny czynnik sukcesu

Zadowolony klient to ważny warunek sukcesu każdej formy. Niezadowolony klient powie o tym 20-30 osobom!!!

*Wyobraź sobie siebie samego w roli klienta, a wtedy będziesz wiedział lepiej niż on sam, czego pragnie. To sprawi, że będzie on wobec Ciebie lojalny*

M. J. Stahl.

# Sukces - to nie tylko wiedzieć, ale także działać



*Nie ma złych firm, są tylko firmy źle zarządzane*

*Firma nie musi być przez wieki w biznesie.*

*Nikt nikomu nie każe się uczyć, ale też nikt nie powiedział, że ktoś, kto się nie uczy, przetrwa na konkurencyjnym rynku.*

P. Drucker



# Człowiek jako źródło sukcesu

Sukces każdej organizacji ma swe pierwsze i podstawowe źródło w **ludziach**, w **jakości ich pracy**,

a początkiem każdego programu rozwoju jakości w ogóle jest **poprawa jakości ludzi**.

**Jakość ludzi to jakość ich wiedzy**



# TQM w instytucji publicznej

Stanowi metodę zarządzania w celu  
osiągnięcia **satysfakcji klienta,**

poprzez

zaangażowanie wszystkich pracowników i  
ciągłe **doskonalenie procesów pracy**  
instytucji publicznej.

Urząd winien być przyjazny ludziom



# Główne cechy dobrej organizacji świadczącej usługi publiczne

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

# Total Quality Management

*Jakość w koncepcji TQM jest:*

- *głównym celem działalności organizacji*
- *zadaniem każdego w przedsiębiorstwie,*
- *pojęciem wielowymiarowym,*
- *zapobieganiem błędom,*
- *a nie ich wykrywaniem.*



# TQM wg J.S. Oaklanda

*TQM to koncepcja likwidowania marnotrawstwa poprzez wciąganie każdego pracownika w proces doskonalenia;*

*to także koncepcja doskonaląca konkurencyjność, skuteczność i elastyczność całej organizacji.*

# Model TQM wg S. Oaklanda



# Cechy koncepcji TQM:

- **Ukierunkowanie na proces**, a nie tylko na wyniki.
- Zaangażowanie ze strony naczelnego kierownictwa jednostki.
- Efektywne, nieskrępowane **komunikowanie się** zarówno w pionie jak i w poziomie.
- **Ciągłe doskonalenie** wszystkich procesów, produktów, usług.
- Stałość celu i misji organizacji.
- Zasada „**Klient nasz pan!**”.



# Cechy koncepcji TQM (c.d.):

- Inwestowanie w ludzi
- Szkolenia
- Stosowanie pozytywnych motywatorów
- Praca zespołowa
- Partycypacja pracowników w ustalaniu celów instytucji
- Stosowanie długiego horyzontu czasowego
- Orientacja na klienta i jego satysfakcję

# Wdrażając model TQM należy:

- organizować wszechstronne badania potrzeb klientów,
- określić wymogi dotyczące jakości,
- propagować w instytucji publicznej odpowiedzialność za wysoką jakość,
- rozwijać system ocen jakości.

# Kluczowe obszary TQM

- zaangażowanie najwyższego kierownictwa,
- stosowanie zasad aktywnego uczestnictwa i zaangażowanie wszystkich pracowników,
- komunikacja wewnątrz organizacji,
- zespołowe rozwiązywanie problemów jakościowych (Koła Jakości),
- program kształcenia i szkoleń,
- zmiany w kulturze organizacyjnej.

# Zasady TQM odnoszące się do ludzi

- ludzie poprzez swoje osiągnięcia zachęceni są do dalszej rywalizacji i doskonalenia,
- dla ludzi ważne jest docenianie ich osiągnięć,
- osiągnięcia grupy tworzą efekt przynależności,
- człowiek traktowany jako jednostka odpowiedzialna postępuje w odpowiedzialny sposób,
- wszyscy pracownicy chcą mieć warunki i możliwości rozwoju.

## Przedsięwzięcia usprawniające proces wdrażania TQM w urzędach

- Utworzenie Biura Obsługi Interesanta,
- Utworzenie Centrum Informacji Miejskiej,
- Wdrożenie Systemu Informacji o Terenie,
- Przeprowadzenie analizy ratingowej,
- Wprowadzenie oprogramowania finansowo-księgowego do urzędu,
- Wprowadzenie oprogramowania do obiegu informacji i dokumentów,
- Stworzenie portalu internetowego urzędu,
- Stworzenie struktur organizacyjnych do pozyskiwania środków finansowych w UE.

# Korzyści wewnętrzne z TQM (dla urzędu)

- **Zaufanie kierownictwa** do rzetelności funkcjonowania urzędu i jego jednostek strukturalnych;
- **Jasne określenie podziału odpowiedzialności i kompetencji** poszczególnych pracowników;
- **Ułatwienie komunikacji** pomiędzy działami i pracownikami urzędu;
- **Ciągła i kompleksowa poprawa** realizowanych procesów;
- **Większa efektywność wykorzystania środków finansowych.**

# Korzyści wewnętrzne z TQM (dla pracowników)

- Praca w dobrze i przejrzysto zorganizowanej strukturze;
- Satysfakcja z wykonywanej pracy i jej świadome zrozumienie;
- Logiczne określenie zakresów działania i kompetencji;
- Możliwość podnoszenia kwalifikacji;
- Wzrost poczucia odpowiedzialności i dumy z dobrze realizowanej pracy.

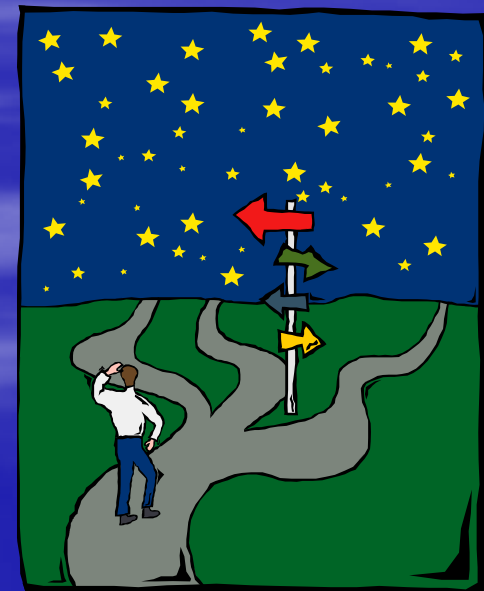
# Korzyści zewnętrzne z TQM

- Zwiększenie zaufania mieszkańców i inwestorów do pracy urzędu;
- Wzrost prestiżu i generalna poprawa wizerunku urzędu;
- Bardziej równoprawna współpraca z organizacjami posiadającymi stosowne certyfikaty jakości;
- Zdecydowanie wyższa wiarygodność urzędu wobec funduszy i struktur UE;
- Zmniejszenie ilości źle lub błędnie wykonywanych usług;
- Obniżka kosztów ogólnych na skutek wzrostu sprawności urzędu;
- Przygotowanie do konkurencyjnego rynku powstającego w zakresie usług komunalnych.



# Przykładowe metody oceny implementacji strategii TQM w jednostkach administracji publicznej (metody samooceny)

- Wspólna Metoda Oceny CAF



# Common Assessment Framework CAF

Wytyczne Powszechnego Modelu Oceny zostały opracowane z myślą o jednostkach administracji, w celu dostarczenia im prostego, dostosowanego do ich specyfiki narzędzia oceny.



# CAF

**Zastosowanie Modelu CAF jest dla organizacji źródłem wiedzy o jej wewnętrznych procesach oraz zachodzących pomiędzy nimi powiązaniach.**

# Common Assessment Framework

Model CAF to narzędzie kompleksowego zarządzania jakością.

Usprawnienie dokonywane jest poprzez całościowy przegląd funkcjonowania instytucji ze szczególnym uwzględnieniem analizy wyników jej działalności oraz potencjału organizacyjnego.

# CAF

Metoda CAF opiera się na założeniu, że osiągnięcie pożądaných rezultatów działań organizacji, obywateli, poszczególnych jednostek i całych społeczeństw zależy od **jakości przywództwa**

**Dobry przywódca nie popycha ludzi przed sobą, oni sami za nim idą**

# J. Buchanan o przywództwie

- Sprawdzianem kierownictwa
- **nie jest dodawanie wiedzy do zespołu, którym się kieruje,**
- **jest nim wydobywanie tej wiedzy z ludzi**

# Common Assessment Framework

Model CAF uznawany jest obecnie za najbardziej zaawansowany system zarządzania z powszechnie stosowanych w urzędach administracji publicznej.



# CAF

**Dostarcza łatwych do zastosowania zasad przeprowadzania samooceny podmiotów sektora administracji publicznej**

**Znajduje zastosowanie we wszystkich organach sektora publicznego zarówno szczebla centralnego, jak i lokalnego.**



# Model CAF funkcjonuje w oparciu o cztery główne cele:

1. **dostosowanie** do specyfiki organów administracji publicznej;
2. **stanowienie** narzędzia stosowanego przez kadre zainteresowaną poprawą wyników osiągniętych przez organizację;
3. **uproszczenie** przeprowadzania benchmarkingu pomiędzy podmiotami działającymi w sektorze publicznym;
4. **stanowienie pomostu** łączącego różne modele zarządzania jakością.

# **Model CAF- Samooocena**

**Kompleksowy, systematyczny  
i regularny przegląd działalności  
i wyników organizacji w oparciu  
o wybrany model**

# Samooocena – co daje?

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

# Kwestionariusz CAF

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

# Model CAF



# Budowa modelu CAF

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

# CAF - ewolucja modelu

## CAF 2000

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

## CAF 2002

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

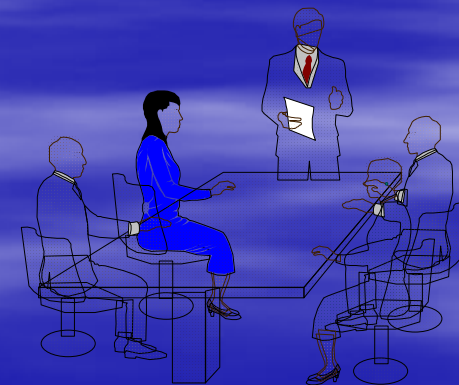
# Zawartość kwestionariusza CAF

- Wprowadzenie
- Dziewięć kryteriów (od 1 do 9)
  - definicja
  - podstawowe przesłanki
  - podkryteria (np.. 1.1, 1.2 .....
  - przykłady spełnienia wymagań dla poszczególnych podkryteriów



# 1. Przywództwo

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

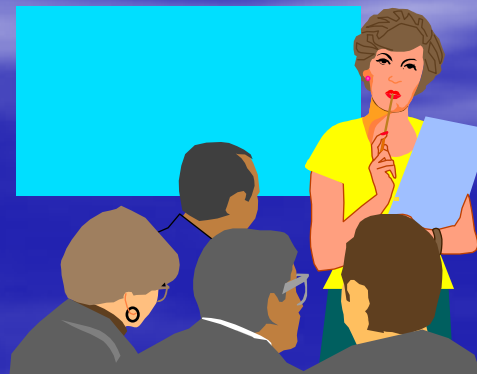


## 2. Strategia i planowanie

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

### 3. Zarządzanie zasobami ludzkimi

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



## 4. Partnerstwo i zasoby

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



## 5. Zarządzanie procesami i zmianą

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

## 6. Wyniki w relacjach z obywatelami

**To, co organizacja osiąga w zakresie satysfakcji swoich klientów wewnętrznych i zewnętrznych.**

# 7. Wyniki w obszarze relacji z pracownikami

To, co organizacja osiąga w relacjach z własnymi pracownikami dla osiągnięcia ich zadowolenia.

Wyniki w zakresie pomiarów zadowolenia pracowników i motywacji

Wskaźniki wyników w zakresie pracowników



## 8. Wyniki w odniesieniu do społeczeństwa

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



# 8. Wyniki w zakresie społeczeństwa

Wyniki w zakresie wpływu społecznego

Wyniki w zakresie zasobów naturalnych

# 9. Kluczowe wyniki działalności

To, co organizacja osiąga w stosunku do zaplanowanych wyników i w relacji do zaspokajania potrzeb i oczekiwań każdej strony, która ma udział finansowy lub inny udział w organizacji.

Osiąganie celów

Wyniki finansowe



# Common Assessment Framework

**Model CAF jest rozwiązaniem bazującym na Modelu Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM).**

**Jest jednak w porównaniu z nim częściowo okrojony, można więc przyjąć, że CAF jest etapem pośrednim w drodze do systemu EFQM.**

# CAF / EFQM

*Oba modele cechują się podziałem na dwie grupy kryteriów:*

- *kryteria potencjału organizacyjnego* – przywództwo, polityka i strategia, zarządzanie zasobami ludzkimi, partnerstwo i zasoby, procesy i zarządzania zmianą;
- *kryteria wyniku* – wyniki w relacji z klientami, wyniki w relacji z pracownikami, wpływ społeczeństwa, kluczowe wyniki z działalności.



# Stosowanie modelu CAF

*srowadza się do wypełnienia szczegółowego kwestionariusza samooceny, która dokonywana jest w siedmiu obszarach:*

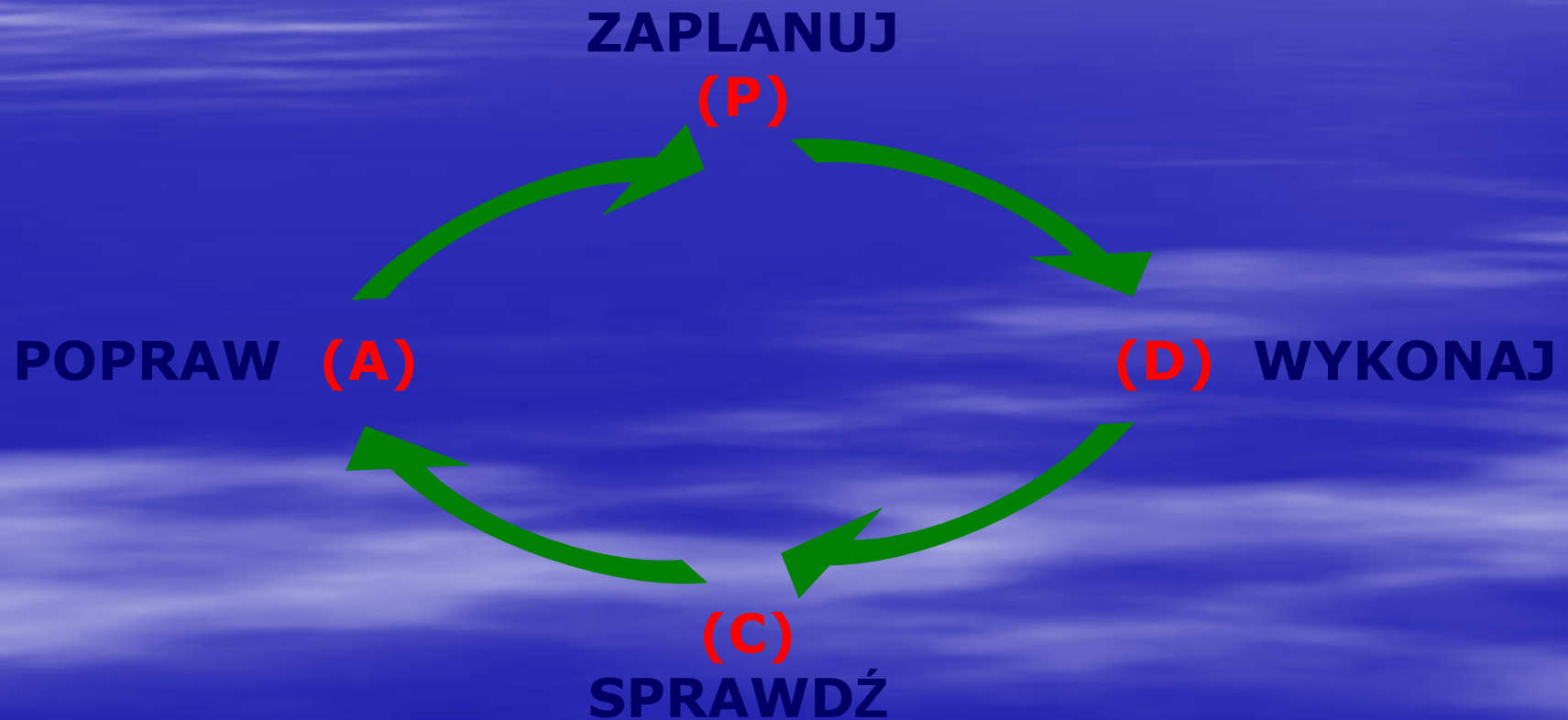
1. orientacja na wyniki,
2. koncentracja na kliencie,
3. przywództwo i stałość celów,
4. rozwój i zaangażowanie pracowników,
5. ciągłe uczenie się, doskonalenie i innowacje,
6. rozwój partnerstwa,
7. odpowiedzialność publiczna.

**Wyniki samooceny są analizowane przez zespół ekspercki, którego zadaniem jest sprawdzenie, czy zapisy zawarte w samoocenie odpowiadają rzeczywistości.**

# Doskonalenie przy pomocy metody PDCA

- **Plan** - ustalenie celów i procesów, które są niezbędne aby osiągnąć wyniki zgodne z oczekiwaniami klientów oraz polityką urzędu;
- **Do** - realizacja założonych w planie czynności a także zbieranie danych dotyczących ich przebiegu;
- **Check** - monitorowanie i mierzenie procesów i wyrobów w odniesieniu do polityki, celów oraz wymagań dotyczących produktów organizacji a także prezentacja osiągniętych wyników;
- **Act** - podejmowanie czynności mających na celu ciągle doskonalenie funkcjonowania procesu.

# Cykl Deminga (PDCA) powiązanie skali oceny czynników potencjału



# Skala oceny

## POTENCJAŁ KRYTERIA 1 – 5

<i>Ocena</i>	<i>Dotychczasowe osiągnięcia</i>
<b>0</b>	Brak dowodów lub tylko fragmentaryczne dowody istnienia podejścia
<b>1</b>	Planowane jest odpowiednie podejście (P – plan - zaplanuj)
<b>2</b>	Podejście zostało zaplanowane i jest wdrażane (D – do – wykonaj )
<b>3</b>	Podejście zostało zaplanowane, jest wdrożone i poddawane przeglądowi (C – check - sprawdź)
<b>4</b>	Podejście zostało zaplanowane, jest wdrożone i poddawane przeglądowi przy wykorzystaniu danych benchmarkingowych i jest odpowiednio zmieniane (A – act - popraw)
<b>5</b>	. Podejście zostało zaplanowane, jest wdrożone i poddawane przeglądowi przy wykorzystaniu danych benchmarkingowych, jest odpowiednio zmieniane i w pełni zintegrowane w organizacji



# Skala oceny

## WYNIKI KRYTERIA 6 – 9

<b>Ocena</b>	<b>Dotychczasowe osiągnięcia</b>
<b>0</b>	Nie zmierzono żadnych wyników
<b>1</b>	Kluczowe wyniki są mierzone i mają trend pogarszający się lub stabilny
<b>2</b>	Wyniki wykazują pewną poprawę.
<b>3</b>	Wyniki wykazują znaczną poprawę
<b>4</b>	Osiągnięto doskonałe rezultaty i dokonywane są pozytywne porównania z wyznaczonymi celami
<b>5</b>	Osiągnięto doskonałe rezultaty i dokonywane są pozytywne porównania z wyznaczonymi celami oraz prowadzone są pozytywne porównania benchmarkingowe w stosunku do odnośnych organizacji

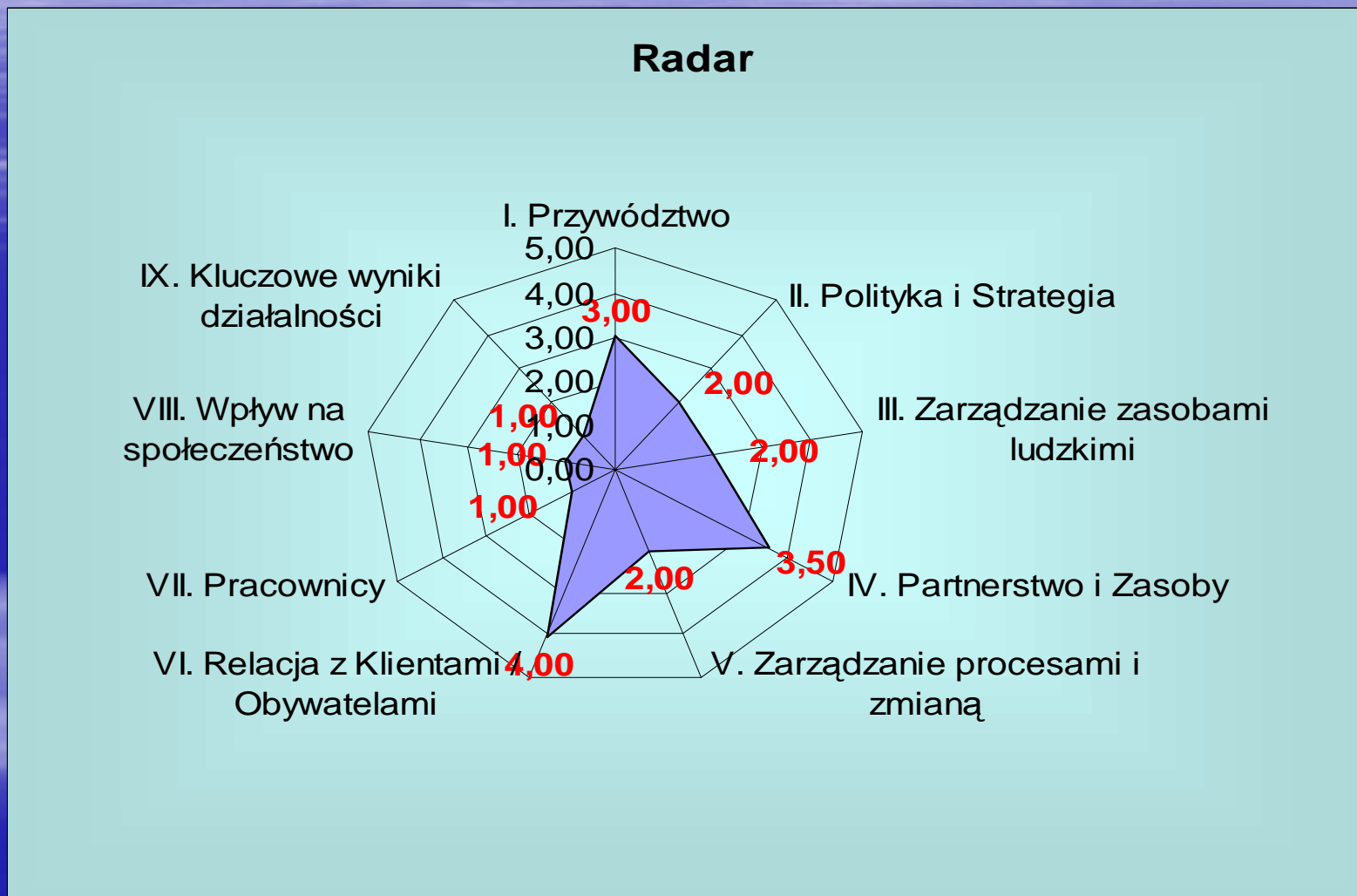
# Klasyczna skala oceny kryteriów CAF

Faza	Skala ocen Potencjału	Ocena
	Nie działamy na tym polu Nie posiadamy żadnych lub prawie żadnych informacji	0 – 10
<b>Planuj</b>	Mamy takie plany	11 – 30
<b>Wykonaj</b>	Właśnie się tym zajmujemy	31 – 50
<b>Sprawdź</b>	Sprawdzamy (dokonujemy przeglądu tego), czy zajmujemy się sprawami właściwymi i czy we właściwy sposób	51 – 70
<b>Działaj</b>	Dokonujemy dostosowań (tam gdzie należy) na podstawie przeglądu	71 – 90
<b>PDCA</b>	We wszystkich działaniach, z regularnym planowaniem, realizacją i dostosowaniem uczymy się od innych	91 – 100

# Klasyczna skala oceny kryteriów CAF

Skala oceny wyników	Ocena
Nie mierzono żadnych wyników lub brak informacji	0 – 10
Kluczowe wyniki są mierzone i wykazują tendencje spadkowe lub wyniki nie osiągają wyznaczonych celów	11 – 30
Brak zmian w wynikach lub osiągnięcie niektórych z wyznaczonych celów	31 – 50
Trend poprawy wyników lub osiągnięcie większości z wyznaczonych celów	51 – 70
Trend znacznej poprawy wyników lub osiągnięcie wszystkich z wyznaczonych celów	71 – 90
Uzyskanie doskonałych i trwałych wyników. Osiągnięcie wszystkich wyznaczonych celów.	91 – 100

# Przykładowe wyniki samooceny



# Korzyści ze stosowania CAF

- rozpoznanie mocnych i słabych stron organizacji,
- identyfikacja dobrych praktyk,
- możliwość przeprowadzania porównań osiągniętych wyników z innymi organizacjami,
- poprawa zdolności do wykorzystywania potencjału wiedzy i kreatywności pracowników,
- właściwe przygotowanie organizacji do rywalizacji w konkursach jakości,
- budowanie wizerunku urzędu profesjonalnego, o wysokiej kulturze organizacyjnej i dbającego o dobro i satysfakcję klienta,
- możliwość zastosowania dedykowanych narzędzi informatycznych.

# Wady modelu CAF

- niezobowiązująca forma modelu,
- brak auditu zewnętrznego w modelu,
- pominięcie w modelu wielu aspektów współczesnego zarządzania jakością usług publicznych, w tym zwłaszcza opinii klientów zewnętrznych o działalności danej instytucji publicznej,
- stosunkowo krótki okres wykorzystywania (od 2000 r.),
- mało znana metoda w Polsce,

# Podsumowanie

- CAF służy doskonaleniu zarządzania poprzez stosowanie:
- **środków niezbędnych do osiągnięcia konsensusu** odnośnie kierunku niezbędnych w urzędzie zmian
- **środków potrzebnych do mierzenia postępu** osiąganego w czasie
- **utrzymania stałej łączności** pomiędzy celami i stanowiącymi dla nich wsparcie strategiami i procesami;
- **środków pozwalających na skoncentrowanie się na działaniach doskonalących** w tych obszarach, w których jest to najbardziej konieczne;

# Podsumowanie cd.

- **tworzenia warunków** do wymiany dobrych praktyk zarówno pomiędzy różnymi obszarami organizacji jak i z innymi organizacjami;
- **wzbudzania zainteresowania** pracowników w wyniku włączania ich w proces ciągłego doskonalenia;
- sposobności do identyfikacji dokonującego się postępu;
- **możliwości integrowania różnorodnych inicjatyw** związanych z zarządzaniem jakością w ramach normalnej działalności operacyjnej.



# Podsumowanie

- CAF to ważne narzędzie służące doskonaleniu zarządzania organizacjami publicznymi w warunkach;
- zmiennego otoczenia
- społeczeństwa wiedzy
- GOW i nowej ekonomii
- społeczeństwa informacyjnego
- globalizacji
- niepewności i ryzyka

# Człowiek a odpowiedzialność



- **Kto ma wywierać wpływ na życie zbiorowe winien mieć aspiracje perfekcjonistyczne, obejmujące zarówno doskonalenie tego życia zbiorowego, jak i doskonalenie siebie - Jan Paweł II**

# Kilka myśli

- Wiedzieć, nie oznacza jeszcze działać
- Panować nad sobą, to największa władza
- Jakość nie jest dziełem przypadku, to efekt inteligentnego trudu człowieka
- Nie myli się ten, kto niczego nie robi
- Człowiek jest tyle wart, ile może pomóc drugiemu człowiekowi
- Czas się nie spieszy, to my nie nadążamy.....

Dziękuję za uwagę