

*dr Sabina Ren*

*Agnieszka Mróz*

*Michał Szerwiński*

Lubuski Urząd Wojewódzki

w Gorzowie Wlkp.

## **Zintegrowany System Zarządzania w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp.**

Decydujący wpływ na efektywność funkcjonowania każdej organizacji ma zarządzanie. Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość, w której muszą się odnaleźć organizacje weryfikuje tradycyjne podejście do zarządzania, definiowane jako zarządzanie poszczególnymi komórkami organizacyjnymi oraz pojedynczymi działaniami. Niewystarczająca reakcja organizacji na zmiany wewnątrz oraz w otoczeniu bliższym, jak również dalszym powinna skutkować usprawnieniami w zarządzaniu, przy czym charakter prowadzonej działalności nie może ograniczać decyzyjności w tym zakresie. Przed takimi dylematami staje również administracja publiczna, która z założenia kieruje się dobrem ogólnospołecznym, a nie prywatnym, a sprawność jej działania ocenia klient finalny, czyli społeczeństwo.

Skuteczność w zarządzaniu administracją uzależniona jest od zmiany ukierunkowania w układzie organizacyjnym danej organizacji. Wielość systemów zarządzania powoduje, iż w celu osiągnięcia założonych rezultatów jednostki wdrażają kilka odrębnych podsystemów – sposobów zarządzania. Efektem tego może być duży chaos organizacyjny oraz złe zarządzanie posiadanymi zasobami. Wdrożenie kilku systemów nie wystarczy do tego, aby poprawić zarządzanie jednostką. Dziedziny wcześniej postrzegane oddzielnie, w miarę wdrażania poszczególnych systemów zaczynają się wzajemnie przenikać, co skutkuje potrzebą ich integracji. W Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp. podejście systemowe do zarządzania jest dominujące przy integracji różnych systemów służących rozwojowi organizacji. Skuteczne i przyjazne pełnienie służby publicznej przez LUW, jest kluczowym kryterium przy budowaniu Zintegrowanego Systemu Zarządzania w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp. Na tworzony system składa się zarządzanie przez cele, ryzykiem, zasobami ludzkimi

organizator:



współorganizatorzy:



oraz zarządzanie procesowe jak również wiedzą i rozwojem. Na potrzeby niniejszego artykułu omówione zostaną dwa ostatnie, które spotkały się z wysoką oceną ekspertów zewnętrznych

### **Zarządzanie procesowe**

Lubuski Urząd Wojewódzki jest jednym z liderów wprowadzania podejścia procesowego w jednostkach administracji państwowej. Zainteresowanie zarządzaniem procesami stale rośnie. Umiejętne wykorzystanie podejścia procesowego w zarządzaniu jednostką administracji publicznej umożliwia kierownictwu efektywnie realizować zadania przy optymalnym wykorzystaniu zasobów. To właśnie perspektywa optymalizacji procesów w ramach, których realizowane są zadania nakładane na sektor publiczny jest szansą na podnoszenie efektywności realizacji zadań przy zachowaniu wysokiej satysfakcji klientów.

Pierwsze doświadczenia Urzędu z mapowaniem procesów sięgają roku 2004 i były związane z wdrożeniem w LUW systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001-2000. System ISO stosowany był do końca 2007 r. Impulsem do podejścia procesowego w Urzędzie była próba podniesienia jakości świadczonych usług - zrozumienie i spełnienie wymagań klienta. W latach 2010-2015 Lubuski Urząd Wojewódzki wziął udział w istotnych dla organizacji projektach dot. zarządzania procesowego. Głównym celem projektów było usprawnienie pracy urzędów administracji rządowej w oparciu o zarządzanie satysfakcją klienta, a w dalszej perspektywie pro jakościowa i prokliencka reorientacja stosowanego w nich modelu zarządzania, jak również pozytywna zmiana wizerunku urzędów administracji rządowej w oczach obywateli.

W celu sprawnego wdrożenia systemu zarządzania procesowego w 2016r. zarządzeniem Dyrektora Generalnego powołano 11-sto osobowy Komitet Sterujący, który odpowiada m.in. za prowadzenie optymalizacji mapowanych procesów i wdrożenie rekomendacji usprawniających zadania.

### **Zarządzanie wiedzą i rozwojem**

Obecnie administracja publiczna stanęła przed próbą zatrzymania w swoich strukturach wyspecjalizowanej kadry, jak również zachęcenia osób, które dopiero poszukują swojej ścieżki rozwoju i kariery, do wstąpienia do Służby Cywilnej.

Narzędziem, które pozwoli na zwiększenie atrakcyjności jednostek administracji publicznej jest możliwość budowania ścieżki kariery zawodowej, w tym również poprzez atrakcyjny system szkoleń.

Kierownictwo Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wlkp. w celu wykorzystania potencjału programu ZZL, wyników badań poziomu satysfakcji pracowników oraz ogólnokrajowego trendu wzrostu poziomu fluktuacji w administracji, podjęło decyzję o budowie i wdrożeniu kompleksowego systemu rozwoju pn. „Moja wspinaczka na szczyt – system rozwoju osobistego oraz zarządzania wiedzą w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wielkopolskim”. Głównym celem systemu jest zapewnienie realizacji celów organizacji poprzez rozwój kompetencji pracowników natomiast realizacja celów szczegółowych ma ułatwić:

- budowę wielopłaszczyznowego systemu szkoleniowego pracowników;
- wzmocnienie kompetencji pracowników adekwatnie do realizowanych zadań;
- budowę wartości i wizerunku organizacji poprzez rozwój pracownika.

System opiera się na wprowadzeniu zróżnicowanych narzędzi umożliwiających podniesienie kwalifikacji zawodowych osób zatrudnionych, jak również rozwój osobisty związany z ich zainteresowaniami. System ma za zadanie umożliwienie sprawnego wdrożenia nowozatrudnionych osób w jednostce. Miarą sukcesu systemu, a tym samym urzędu, jest pracownik w pełni akceptujący kulturę organizacyjną Urzędu, jego wizję i misję, cele i strategię, wykazujący się przy tym zaangażowaniem i troską o solidne wykonanie powierzonych zadań. Wdrażany system rozwoju składał się z następujących etapów:

#### ETAP I AKLIMATYZACJA

1. Starter, czyli zestaw przydatnych informacji umożliwiających szybką aklimatyzację
2. Służba przygotowawcza jako element procedury wdrożeniowej
3. Model kompetencyjny jako nawigator w drodze efektywnego rozwoju

#### ETAP II WSPINACZKA

1. Arkusz potrzeb szkoleniowych, czyli narzędzie, które określa pracownikowi i Urzędowi co, dlaczego, jak i kiedy
2. Indywidualny Program Rozwoju Zawodowego, czyli mapa osobistego rozwoju
3. Plan szkoleń jako odpowiedź na zdiagnozowane potrzeby pracowników i organizacji
4. Podręcznik lidera jako zbiór dobrych praktyk adresowanych do zarządzających

### ETAP III ZDOBYWCA SZCZYTÓW

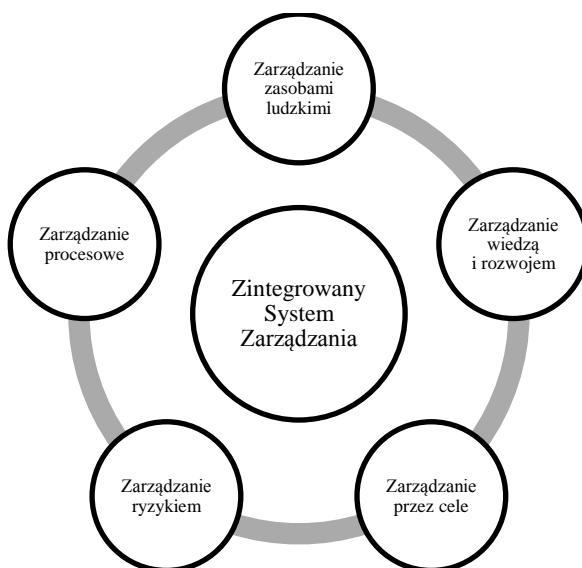
Osiągnięcie celów organizacji oraz indywidualnych pracownika związanych z jego rozwojem to największy atut opisywanego systemu.

### Zintegrowany System Zarządzania

Lubuski Urząd Wojewódzki w Gorzowie Wlkp. jest jedną z szesnastu jednostek administracji rządowej w terenie, które świadczą usługi na rzecz wojewody, jako terenowego organu administracji rządowej w województwie.

Kierownikiem Urzędu jest Dyrektor Generalny, który zapewnia m.in. sprawne funkcjonowanie Urzędu, warunki jego działania, należyłą organizację pracy oraz dokonuje czynności z zakresu prawa pracy wobec osób zatrudnionych w Urzędzie.

W celu zapewnienia prawidłowego funkcjonowania Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wlkp. stosuje różnorodne systemy zarządzania. Doświadczenia z ostatniego czasu pokazują, iż poziom zaawansowania systemów w Urzędzie jest na tyle duży, stąd pojawiła zasadność ich zintegrowania.



Rys. 1 Projekt Zintegrowanego Systemu Zarządzania w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim

W wyniku skutecznego wdrożenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania można spodziewać się zrównoważonego rozwoju urzędu oraz uzyskania dodatkowych korzyści dla klientów zewnętrznych i pracowników, m.in.:

- podniesienia efektywności, ograniczenia kosztów oraz podniesienia sprawności działania poprzez optymalizację procesów,
- możliwości alokacji posiadanych zasobów osobowych, rzeczowych czy finansowych,
- zwiększenia prestiżu poprzez postrzeganie Urzędu jako organizacji nowoczesnej, proklienckiej, która reaguje na potrzeby klientów zewnętrznych,
- określenia podziału odpowiedzialności i kompetencji poszczególnych pracowników,
- usprawnienia w komunikacji wewnętrznej pomiędzy poszczególnymi komórkami,
- stałą poprawę realizowanych procesów,
- możliwości szacowania ryzyka związanego z realizowanymi procesami.

W ten sposób wypracowany model, stanowiąc będzie podstawę Zintegrowanego Systemu Zarządzania Lubuskim Urzędem Wojewódzkim w Gorzowie Wlkp.

Twardym rezultatem zrealizowanych działań w ramach wdrażania zaproponowanych rozwiązań będzie powstanie sprawnego systemu zarządzania organizacją, wykorzystującego wiedzę organizacji, umiejętności pracowników oraz narzędzia informatyczne będące w dyspozycji Urzędu. Do miękkich rezultatów zaliczyć natomiast należy podniesienie kompetencji pracowników Urzędu w zakresie mapowania oraz optymalizowania procesów organizacyjnych, zarządzanie ryzykiem realizowanych zadań, a także podniesienie poziomu wiedzy na temat roli i znaczenia jakości w administracji publicznej. Zaprezentowane rozwiązanie, uwzględniające zarządzanie sekwencjami pozornie różnorodnych działań i obszarów ujęte w zintegrowany system, może być powielone we wszystkich urzędach wojewódzkich, jak i również w urzędach centralnych, przy założeniu rozpoznania i uporządkowania płaszczyzn wymagających ulepszenia, co umożliwi systematyczne usprawnianie działalności każdego urzędu.