

Dobra praktyka

‘Driving improvement initiatives through team effort’

EFQM [®]
Shares what works.



O organizacji

Sektor: Administracja publiczna

Kraj: Polska

Ilość pracowników: 110

Roczny budżet: 25 mln Euro

Urząd Miasta Dzierżonów (UMD)

Dzierżonów jest miastem o powierzchni 20 kilometrów kwadratowych, liczącym około 34 tys. mieszkańców i położonym w południowo-zachodniej Polsce w województwie dolnośląskim. Urząd Miasta w Dzierżonowie zajmuje się kształtowaniem rozwoju miasta oraz pełni funkcję lokalnej administracji publicznej. Głównym celem istnienia Urzędu jest zaspokajanie potrzeb mieszkańców Dzierżonowa poprzez implementowanie Lokalnej Strategii Zrównoważonego Rozwoju.

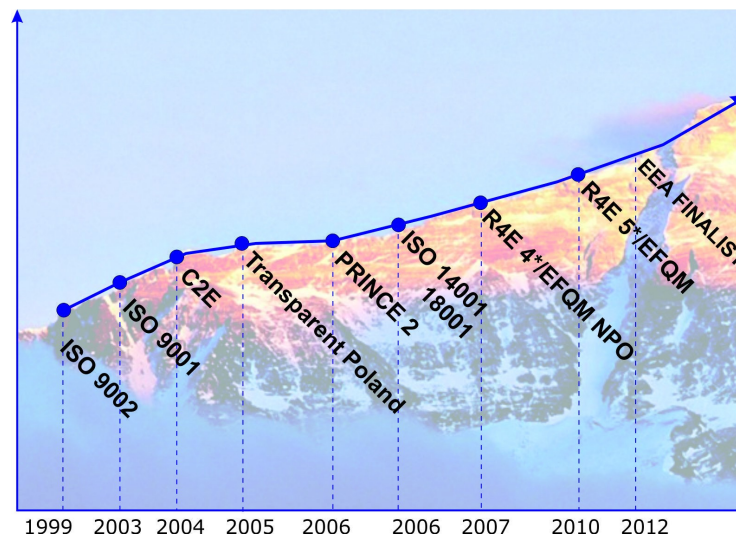
Urząd Miasta w Dzierżonowie jest nominowany do Nagród Jakości EFQM w 2012 roku.

Jasna strategia doskonałości biznesowej w UMD.

Urząd Miasta Dzierżonów przyjął jasną strategię doskonałości biznesowej

- W 2003 roku zaadoptowano Model EFQM jako główne narzędzie systemu zarządzania w Urzędzie
- Ostatecznym celem organizacji na jej drodze do doskonałości jest osiągnięcie statusu finalisty Nagród Jakości EFQM do końca roku 2012
- Cel ten nie mógłby zostać osiągnięty przez pojedynczą osobę albo sam zarząd – **tylko zintegrowany zespół jest w stanie osiągnąć to wyzwanie**

Droga do doskonałości UMD:



Urząd Miasta Dzierżonów jest nominowany do Nagrody Jakości EFQM w 2012 roku. Ostateczne rezultaty zostaną ogłoszone podczas Forum EFQM 9 października 2012 roku.

Główne założenia podejścia

Zdając sobie sprawę z ogromnego pozytywnego wpływu pracy zespołowej na pomyślne wdrażanie zmian, Urząd Miasta Dzierżonów postanowił stworzyć grupę TGV

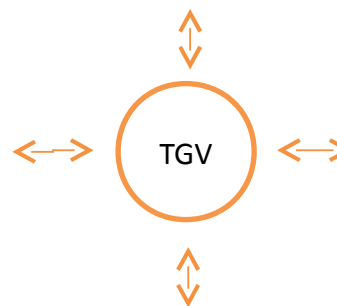
- Głównym celem TGV jest planowanie, implementacja oraz monitorowanie wszystkich działań niezbędnych do wdrożenia Modelu EFQM oraz usprawnienia pracy UMD

9 osób z całej organizacji

- Różne szczeble odpowiedzialności w codziennej pracy
- Dobra znajomość całej organizacji
- Dobra znajomość systemów zarządzania oraz norm wykorzystywanych przez UMD
- Wysoki poziom umiejętności komunikacyjnych

Przejrzystość w działaniach

- Wszyscy pracownicy mogli aplikować o przyjęcie do zespołu
- Działania oraz ich wyniki **dostępne wszystkim pracownikom**
- Postępy prac relacjonowane w wewnętrznym **kwartalniku**



Szkolenia

- Znajomość zasad samooceny EFQM
- Planowanie projektów i działań naprawczych
- Praca w grupie
- Benchmarking

Wsparcie zarządu

- Grupa została powołana przez **Burmistrza** (najwyższa rangą osoba w organizacji), który **wspierał ją** również we wszystkich działaniach
- Kierowana przez reprezentanta najwyższego kierownictwa (sekretarz miasta)
- W hierarchii organizacji znajduje się ponad grupą kierownictwa średniego szczebla

Wybór członków grupy

MoD ustalił jasny i przejrzysty proces wyboru członków do zespołu TGV. Wszyscy pracownicy zostali zaproszeni do udziału w otwartym konkursie na członka grupy TGV

- Różnorodność grupy oraz wysoki poziom wiedzy jej członków to główne czynniki stanowiące o sukcesie TGV

Kryteria wyboru członków TGV

Umiejętność pracy w zespole

Dobra znajomość całej organizacji

Umiejętności trenerskie

Umiejętność motywowania innych

Dobra opinia wśród pozostałych pracowników

Ostateczna grupa składa się z członka zarządu, 4 managerów średniego szczebla oraz 4 pracowników szeregowych



Grupa TGV; stoją od lewej: Krzysztof Nawrot, Małgorzata Wrotyńska, Dorota Sała, Rafał Szymczyk
Siedzą od lewej: Wiesława Krzemińska, Agnieszka Janas, Anna Grochowina (kierownik grupy), Anna Beker, Lucyna Rusek

Rola i obowiązki grupy

Nazwa TGV zostały wzięta od nazwy szybkich połączeń kolejowych we Francji „*Train à Grande Vitesse*” („*Kolej dużych prędkości*”) jako symbolu dynamicznych oraz nowoczesnych zmian – UMD chce właśnie w taki sam sposób się zmieniać

- Każdy z członków zespołu TGV jest odpowiedzialny za jedno z 9 kryteriów Modelu EFQM

Właściciele procesów przeprowadzają samoocenę wraz z zespołem TGV

Specjalnie w tym celu utworzony zespół ds. komunikacji pomaga promować działania TGV wśród pracowników Urzędu

Członkowie TGV kierują lub wspomagają wszystkie działania naprawcze oraz zatwierdzają proponowane rozwiązania

Role i obowiązki

- Koordynowanie działań związanych z samooceną
- Szkolenia związane z doskonałością biznesową Urzędu
- Wspomaganie działań porównawczych dla wszystkich procesów oraz wskaźników (tzw. benchmarking)
- Zwiększanie zaangażowania pracowników w osiąganie celów strategii doskonałości biznesowej
- Przygotowywanie dokumentów aplikacyjnych do zewnętrznej oceny EFQM
- Wspomaganie działań związanych z oceną zewnętrzną
- Kierowanie działaniami naprawczymi

Dobra praktyka

'Driving improvement initiatives through team effort'

Komunikacja wewnętrzna

Nr 4/2010
Urzędowej Lokomotywy

pismo pracowników Urzędu Miasta w Dzierżonowie



EFQM



←
Kwartalnik „Lokomotywa Urzędowa” został stworzony przez grupę ds. komunikacji jako narzędzie do informowania pracowników o działaniach grupy TGV

Wszystkie dokumenty tworzone albo używane przez zespół TGV np. dokumenty aplikujące, raporty czy karty projektów naprawczych są **dostępne dla wszystkich pracowników.**

→
Dni jakości, na które zapraszani są również przedstawiciele jednostek podległych i partnerów Urzędu, są organizowane w celu wymiany informacji oraz dobrych praktyk



↑
Kwizy oraz konkursy pomagają dopingować pracowników do doskonalenia swojej wiedzy na tematy związane z doskonałością biznesową

Szkolenia dla zespołu TGV

UMD włożył szczególny wysiłek w zapewnienie członkom TGV odpowiedniego przeszkolenia

- Jakość odbytych szkoleń stanowi jeden z głównych elementów, który „rozpędził” lokomotywę TGV

Każdy z członków zespołu TGV uczestniczył w następujących szkoleniach:

- „Leaders 4 Excellence (L4R)”
- Umiejętności komunikacyjne
- Zarządzanie ludźmi
- Zarządzanie zespołem
- Zarządzanie czasem
- Warsztaty oraz spotkania z zewnętrznym konsultantem

Przedstawiciele TGV uczestniczyli w 2 konferencjach EFQM „Learning Edge”

Każdy członek TGV został przeszkolony z przynajmniej 19 różnych tematów

50 dni konsultacji dla zespołu w ciągu 2 lat

Odbyły się 3 spotkania benchmarkingowe z prywatnymi przedsiębiorstwami

Karty projektów

Karty projektów, stworzone oraz zaprojektowane przez zespół TGV jako jedna z inicjatyw naprawczych, są wykorzystywane dla każdego projektu do monitorowania postępu ich wdrażania

- Zawierają informacje na temat projektu, jego celu, planowanych działań, ryzyka oraz zaangażowanych pracowników
- Metodologia DMAIC jest wykorzystywana do zarządzania projektami naprawczymi

Ogólna informacja na temat projektu

Opis projektu

Wskaźniki mierzące postępy wdrażania projektu

Karta projektu			
Nazwa projektu			
Poprawa wykorzystania wyników badań satysfakcji pracowników do doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi			
Numer	Start date	Planowany czas zakończenia	Final date
29	26.07.2010	06.10.2010	
Project leader and team			
Anna Grochowina/Zespół: A. Beker, A. Madej, D. Stasiak, L. Cacaj, J. Berdecka, A. Matuszewska, J. Abramik			
1. Problem definition			
1. Nie wszystkie obszary wykazujące niską satysfakcję pracowników są uwzględniane w działaniach doskonalących. 2. Brak pewności czy wszyscy pracownicy są świadomi, jakie działania doskonalące zostały podjęte po badaniach satysfakcji pracowników. 3. Brak narzędzi do pełnego wykorzystania informacji dot. funkcjonowania UM otrzymanych od pracowników (badania satysfakcji, ocena pracownika). 4. Połowa mierników satysfakcji pracowników wykazuje trend negatywny w okresie jednego roku. 5. Niektóre mierniki postrzegania Urzędu przez pracowników utrzymują się w okresie dwóch lat na niskim poziomie. 6. Zakres wyników nie odnosi się do wszystkich obszarów w kryterium 7b, np. Efektywności szkoleń, pracy zespołów w zakresie wypracowania uznania dla zespołów.			
2. Project aim			
1. Wypracowanie mechanizmu wykorzystania wyników badań satysfakcji pracowników do identyfikowania projektów doskonalących w procesie ZZL. 2. Zidentyfikowanie propozycji działań doskonalących w obszarze ZZL w oparciu o wyniki badań 2009.			
4. Progress indicator			
Indicator	Current level	Goal	Way of measuring
Procedura badań satysfakcji pracowników		0	1
Lista działań doskonalących po badaniach satysfakcji 2009		0	1
3. Scope			
Proces ZZL, Pracownicy Urzędu			

Karty projekty (ciąg dalszy)

Szczegółowa informacja na temat planowanych działań, osób za nie odpowiedzialnych oraz terminów ich zakończenia

Zarządzanie ryzykiem

Ocena projektu

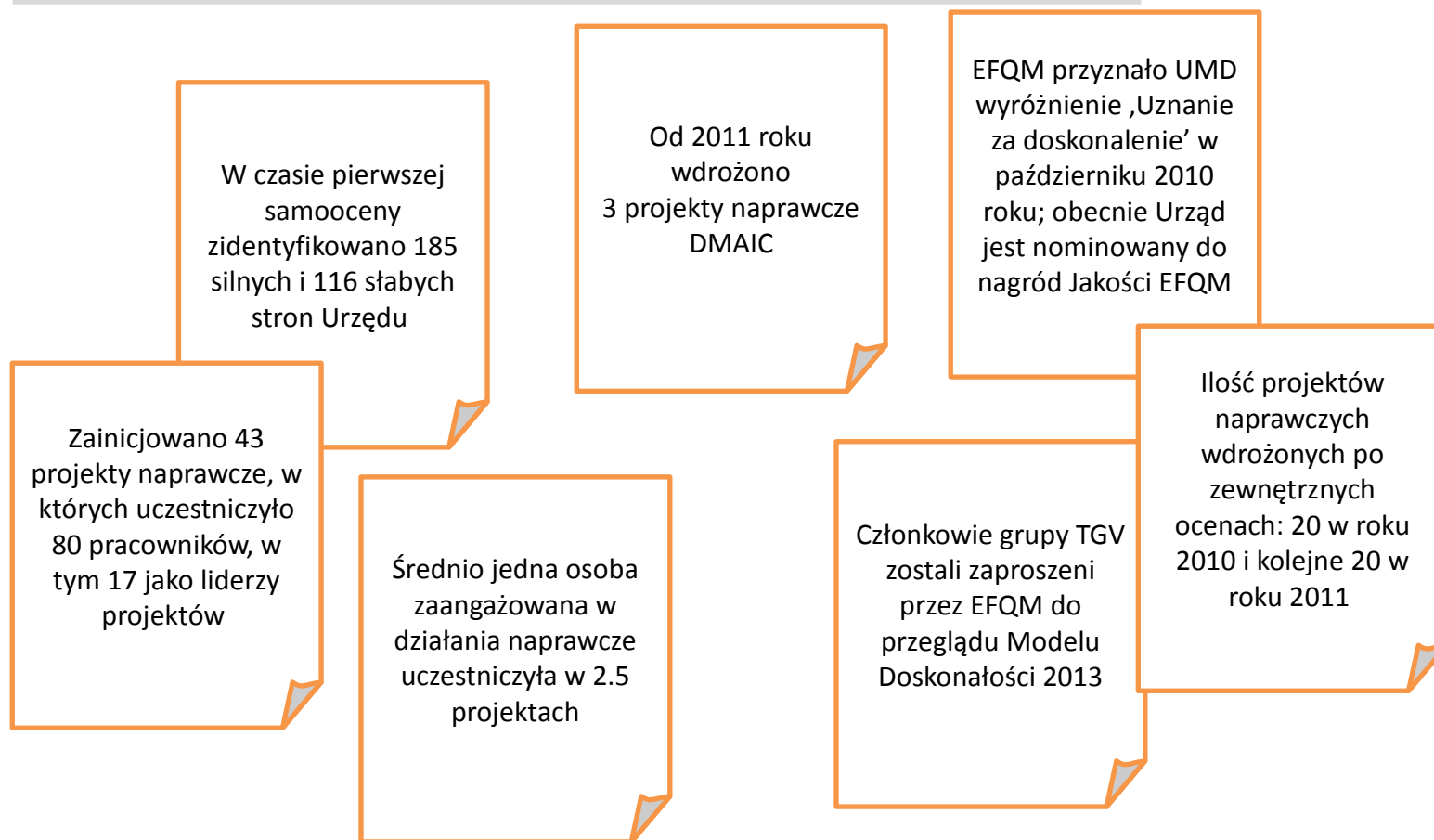
5. Implementation method			
Tasks	Owner	Due time	Comments
Analiza wyników zebranych po badaniach satysfakcji pracowników w 2009	zespół	13.08.2010	
Porównanie wyników badań z 2008 i 2009 i identyfikacja najistotniejszych obszarów	zespół	31.08.2010	
Inwentaryzacja zakończonych już projektów i działań doskonalących zidentyfikowanych po samoocenie 2009	zespół	31.08.2010	
Grupy focusowe z udziałem konsultanta	konsultant	08.09.2010	wsparcie konsultanta
Akceptacja procedury	PM	06.10.2010	
6. Linked projects			
7. Risk			
Risks	How to avoid it		
Nie wszystkie obszary wymagające podjęcia działań doskonalących zostaną zidentyfikowane	wsparcie konsultanta		
Nie wszyscy pracownicy będą świadomi jakie działania będą podejmowane po badaniach satysfakcji	Przekazanie karty projektu wszystkim pracownikom		
8. Project review method			
Monitoring projektu na etapie opracowania karty projektu. Informacja dla pracowników po zakończeniu każdego etapu projektu.			
9. Planned resources			
Koszt wynajęcia konsultanta do poprowadzenia grup focusowych			
Made by	Date	Approved by	Date
Anna Beker	26.07.2010		30.07.2010

Podsumowanie

Główne czynniki, które zadecydowały o sukcesie zespołu TGV:

- Wsparcie najwyższego kierownictwa
- Autonomia w podejmowaniu decyzji
- Wysoka pozycja w hierarchii organizacji (ponad kierownictwem średniego szczebla)
- Różnorodność zespołu
- Dobra znajomość całości organizacji przez członków zespołu
- Przejrzystość decyzji oraz dostępność materiałów dla wszystkich pracowników organizacji
- Intensywny program szkoleniowy

A jakie korzyści przyniosło to Urzędowi?



Good practice

‘Driving improvement initiatives through team effort’

EFQM Shares What Works

EFQM pomaga organizacjom usprawniać swoje funkcjonowanie poprzez zastosowanie Modelu Doskonałości EFQM – struktury dla systemu zarządzania wykorzystywanej przez ponad 30 000 organizacji w Europie. Przez ostatnie 20 lat kierowaliśmy rozwojem Modelu wykorzystując doświadczenie i wiedzę tych właśnie organizacji, aby jak najwierniej zbliżyć go do rzeczywistości.

Aby pomóc w implementacji Modelu zapewniamy szkolenia, narzędzia do samooceny oraz oceny organizacji. Ale nasz prawdziwy talent to dzielenie się dobrymi praktykami. EFQM, fundacja członkowska działająca na zasadzie ‚non profit’, stawia sobie za cel dzielenie się informacjami o rozwiązaniach, które mają potwierdzoną skuteczność, organizując konferencje, seminaria i grupy robocze czy publikując studia przypadków. Skupiamy najlepsze światowe organizacje oraz ich liderów dzielających naszą pasję do doskonałości biznesowej.

Wierzmy, że Model EFQM to rama spinająca wszelkie działania prowadzące do udoskonalania tego, co robimy. Dzielenie entuzjazmu naszych członków, ich motywacji i uzyskiwanych wyników – tym wszystkim zajmujemy się w EFQM.



EFQM

Avenue des Olympiades 2
5th Floor
B-1140 Brussels – Belgium
Tel : +32 2 775 3511
Fax : +32 2 775 3535
Email : info@efqm.org
<http://www.efqm.org>

EFQM chciałoby podziękować pani Annie Grochowinie z Urzędu Miasta Dzierżoniów za jej wkład w przygotowanie tej publikacji.

©EFQM 2012

Żadna część powyższej publikacji nie może być powielana, przechowywana w bazach danych lub przekazywana w jakiegokolwiek formie lub w jakikolwiek sposób (elektronicznie, mechanicznie, poprzez fotokopie, nagrywanie lub w inny sposób) bez uprzedniej pisemnej zgody lub licencji zezwalającej na ograniczone kopiowanie i wykorzystanie tej publikacji przez osoby trzecie, uzyskanej od wydawcy.