



**Poradnik
do diagnozy
zarządzania organizacją**

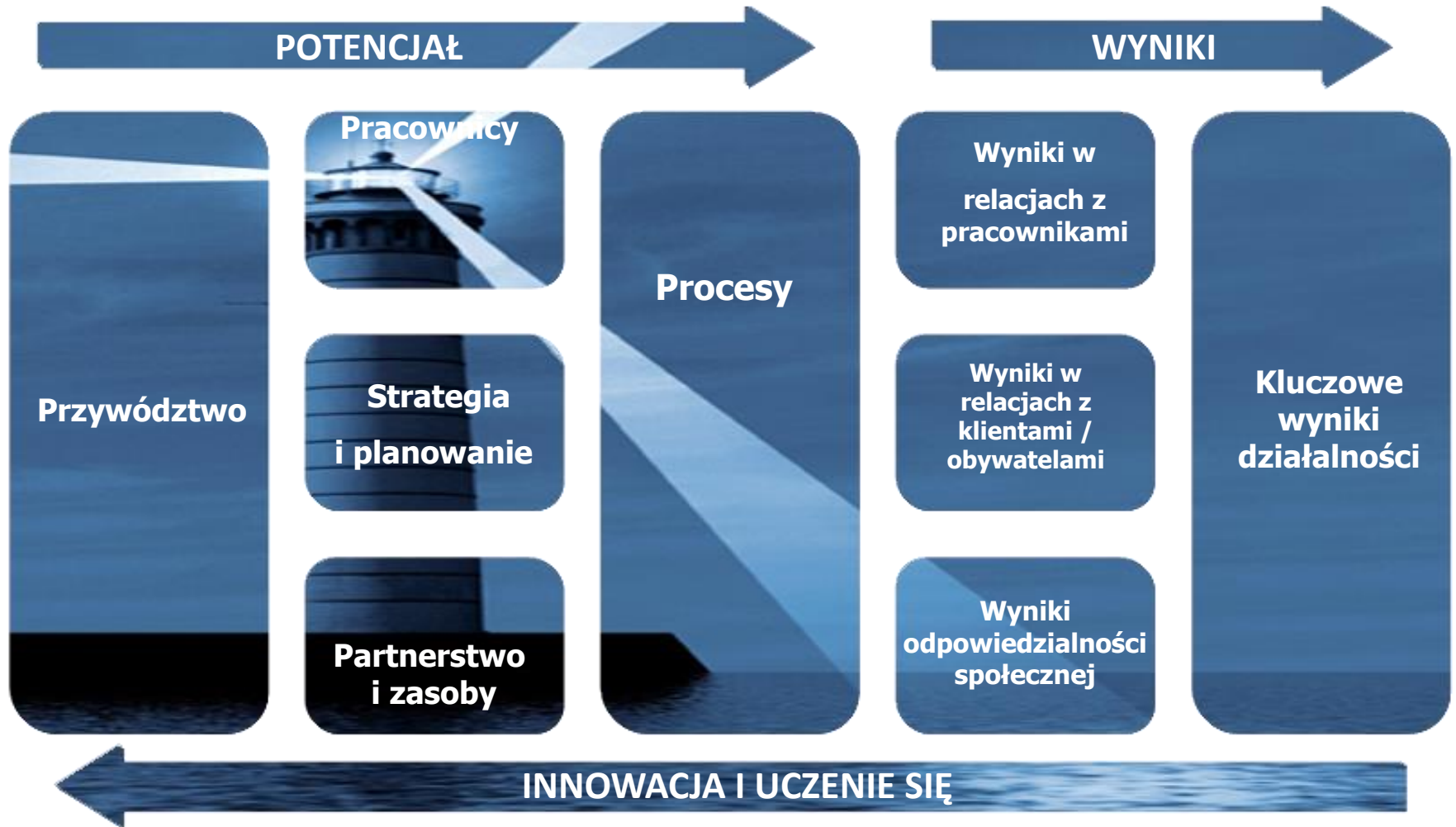
**Zastosowanie Wspólnej Metody Oceny CAF
(ang. *Common Assessment Framework*)**

Marek Jefremienko, Sławomir Wysocki

Cele szkolenia

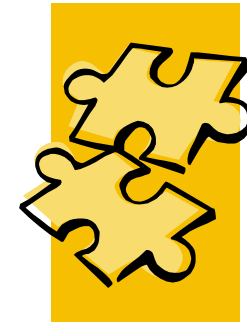
- Poznanie założeń i struktury *CAF*
- Zapoznanie z pracą zespołu samooceny
- Wskazanie drogi doskonalenia urzędu z zastosowaniem *CAF*

Model CAF



Budowa Modelu CAF

- **9 kryteriów integralnie powiązanych**
 - ✓ **5 kryteriów potencjału**
 - ✓ **4 kryteria wyników**
- Każde kryterium podzielone jest na podkryteria (*ich liczba jest różna*)
- Treścią każdego podkryterium są tzw. **przykłady** czyli opisy najlepszych praktyk zarządczych dla danego obszaru.



Jak czytać Model ?



Struktura Modelu CAF

POTENCJAŁ (kryteria 1-5) – czyli...

czym dysponujemy i jak zamierzamy osiągnąć zakładane rezultaty

Pytamy:

Czy i jak organizacja

Np. ...

Regularnie monitoruje i ocenia wyniki organizacji na wszystkich poziomach (wydziały, funkcje, schemat organizacyjny), aby móc kontrolować efektywność, skuteczność i poziom wdrażania strategii.....

**jeśli TAK
to jak to robi (dowód)**

WYNIKI (kryteria 6-9) – czyli...

jakie wyniki osiągamy wykorzystując posiadany Potencjał

Pytamy:

Czy mamy wyniki naszej działalności?

Czy są zgodne z założonymi celami?

Jak zmieniają się w czasie/trendy/?

Struktura kryteriów **WYNIKÓW**

W ramach tych kryteriów zastosowano rozróżnienie na:

■ Pomiary postrzegania

czyli jak na zewnątrz jesteśmy postrzegani w obszarach wskazanych przez model:

- ✓ Relacji z obywatelami,
- ✓ Relacji z pracownikami,
- ✓ Różnych kwestii społecznego i gospodarczego oddziaływania organizacji,
- ✓ Świadczenia usług z zakresu działania organizacji

■ Pomiary efektywności

- ✓ Sprawności procesów wewnętrznych,
- ✓ Stopień realizacji celów w stosunku do przewidywanych wartości.

Dowody w procesie samooceny – czym są ?

Dowodami są dane, które potwierdzają fakty, pozwalające w sposób wiarygodny dokonać oceny.

Te fakty to:

- **Funkcjonowanie narzędzia zarządzania, (POTENCJAŁ)**
- **Pomiar, (WYNIKI)**
- **Osiąganie celów (WYNIKI)**

Na ich podstawie możemy potwierdzić prawdziwość istnienia i stosowania narzędzia, prowadzenia pomiaru, istnienia zmierzonego celu.

Co może być dowodem?

- Dowodem **może być wszystko**, co dotyczy danego kryterium/podkryterium i jest związane z funkcjonowaniem Urzędu.
Np.
 - ✓ **Zasady i metody działania, zarówno sformalizowane jak i niesformalizowane,**
 - ✓ **Podejmowane działania, istniejące rozwiązania,**
 - ✓ **Plany, cele i zamierzenia,**
 - ✓ **Wyniki działalności,**
- Źródło – od dokumentów i zapisów w dowolnej formie, poprzez informacje uzyskane podczas rozmów z pracownikami, po te wynikające z obserwacji.

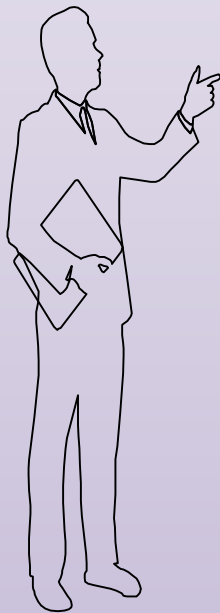
Dowody potencjału

- Odnoszą się do narzędzi zarządzania – jest stosowane/nie stosowane,
- Odnoszą się do pętli PDCA,
- W większości przypadków nie warunkują się wzajemnie.

Dowody wyników

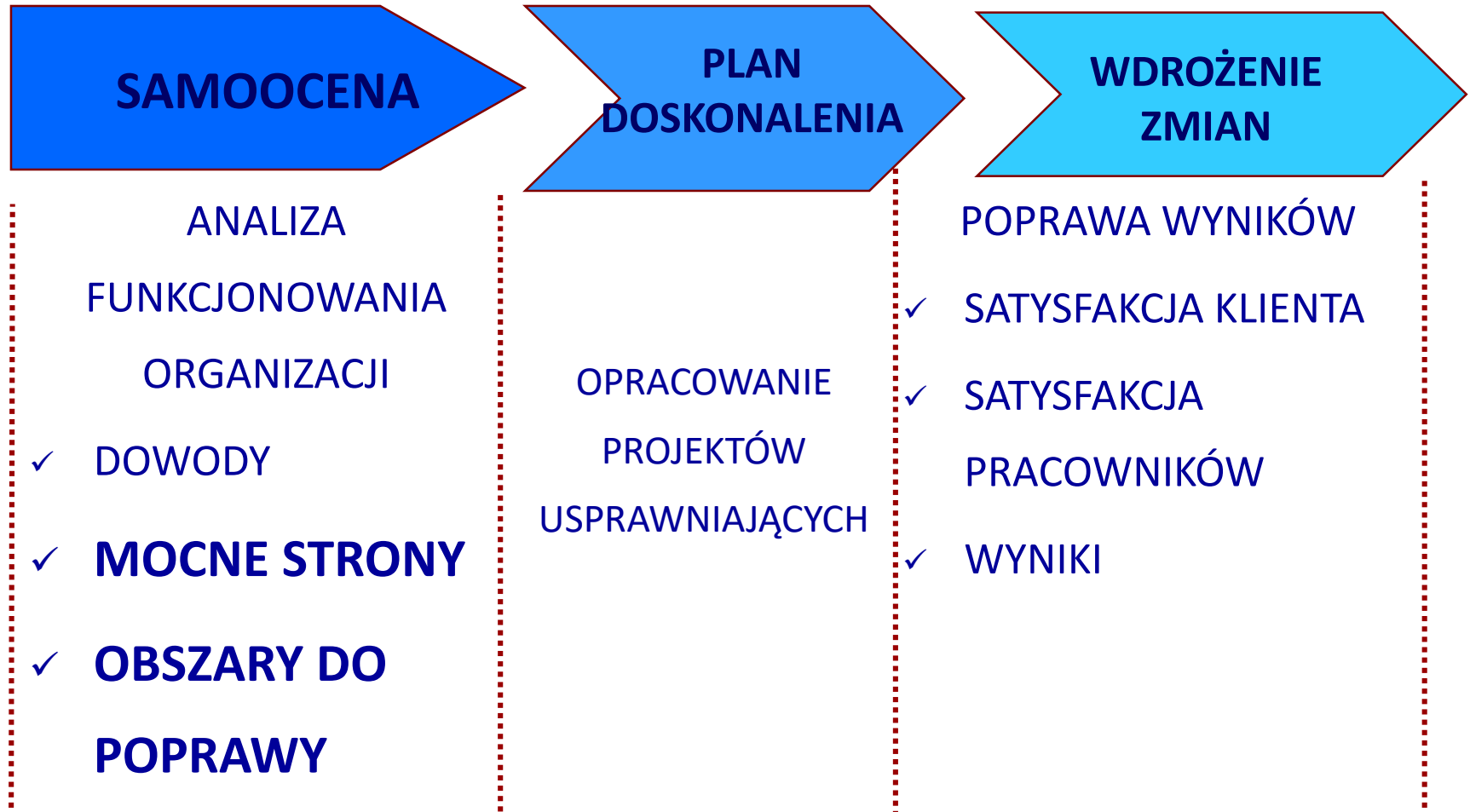
- Odnoszą się do **pomiaru** wyników stosowania narzędzia zarządzania,
- Odnoszą się do **analiz pomiarów i wniosków** z analiz,
- Poświadczają trendy,
- Poświadczają osiągnięcie celów.

Jak przebiega procesy samooceny



- Podstawowe fazy
- Zasady prowadzenia
- Podstawowe produkty

Etapy procesu wykorzystania modelu CAF do doskonalenia organizacji



10 kroków realizacji procesu samooceny

Faza 1

1. Zorganizowanie i zaplanowanie samooceny



2. Upowszechnienie informacji o projekcie samooceny



Faza 2

3. Utworzenie zespołu samooceny



4. Przeprowadzenie szkolenia dla zespołu



5. Przeprowadzenie samooceny



6. Sporządzenie sprawozdania z wyników

10 kroków realizacji procesu cd.

Faza 3

7. Sporządzenie projektu planu doskonalenia



8. Upowszechnienie informacji o Plan doskonalenia



9. Realizacja planu doskonalenia



10. Zaplanuj następną samoocenę

Zespół samooceny

podstawowe zasady tworzenia



- **Reprezentacja całej organizacji** (przedstawiciele wszystkich komórek).
- Dążenie do **odzwierciedlenia *struktury doświadczenia*** (stażu pracy w organizacji)
- **Podobnie jeśli chodzi o udział kobiet i mężczyzn**
- ***Mieszany skład*** (trochę osób ze stanowisk kierowniczych i **duuuużo** 😊 pracowników, specjalistów z różnych obszarów organizacji)



Przeprowadzenie samooceny - zadania koordynatora

- Działać „wyrównawczo”, tzn. ingerować w razie tarć między uczestnikami,
- Podczas prac zapobiegać „frazom-zabójcom” (*to nam się nigdy nie uda!; Tak było zawsze i po co to zmieniać?; może inni to zrobią, ale u nas to niemożliwe*)
- W razie potrzeby sprzyjać pozyskiwaniu informacji (*udrażniać komunikację z decydentami, znosić bariery formalne*)
- „Trzymać” ramy czasowe zaplanowanej pracy



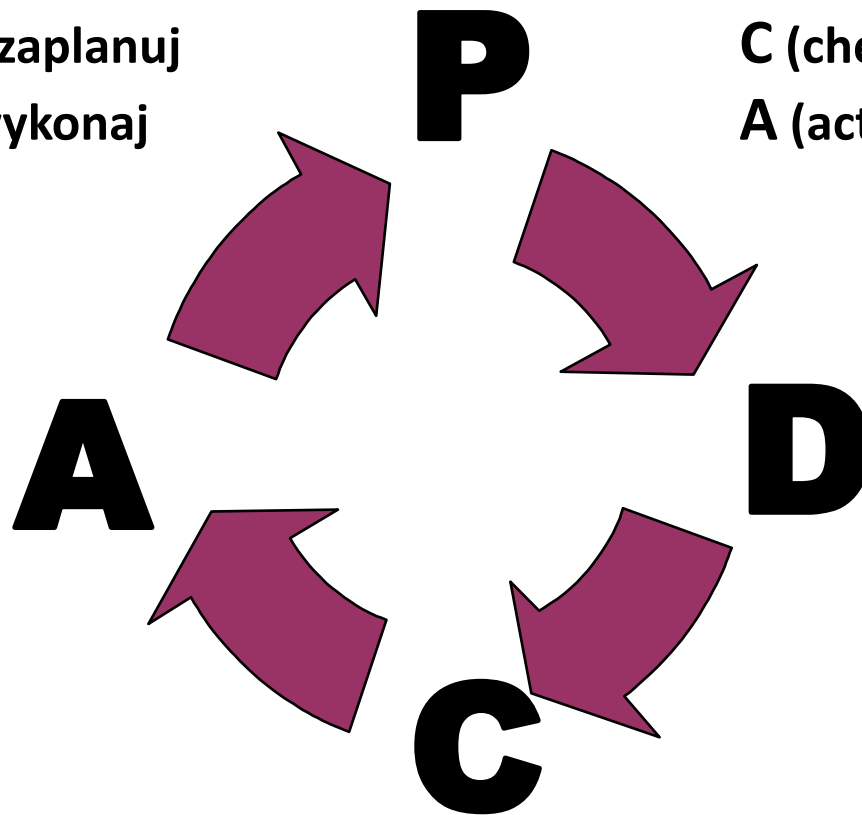
Pętla ciągłego doskonalenia

P (plan) - zaplanuj

D (do) - wykonaj

C (check) - sprawdź

A (act) - popraw



Sposoby punktacji w ramach metody CAF

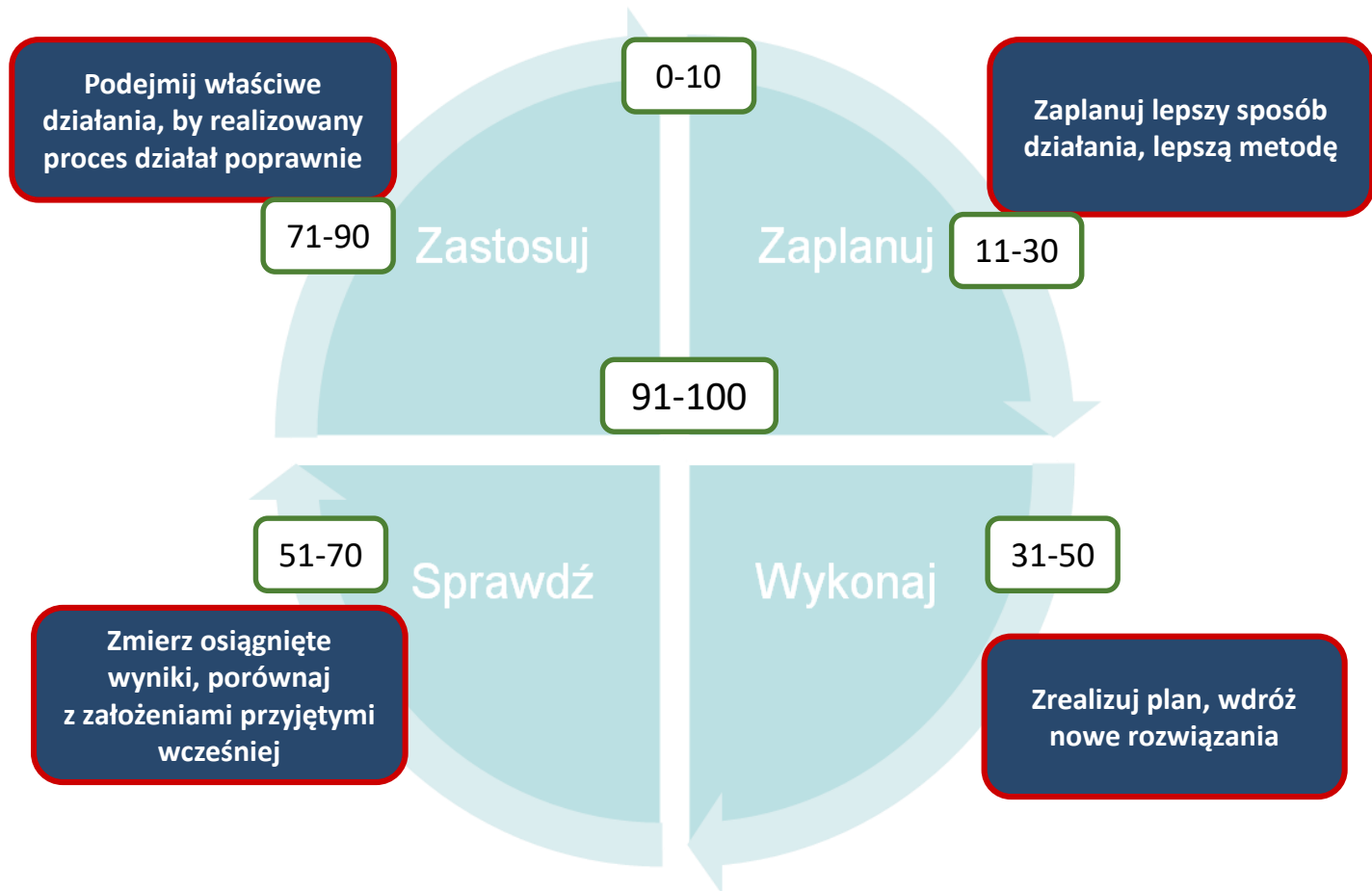
- Podejście klasyczne (*forma powszechnie stosowana*)
 - ✓ v.2002 skala 0-5
 - ✓ od 2006 **skala 0-100 pkt w każdym kryterium**
- Podejście „dostrojone” (*„fine-tuned”*)

***Zaleca się aby organizacje nie znające samooceny
i/lub niedoświadczone w technikach TQM stosowały
system klasyczny***

Klasyczna skala oceny – potencjał

Faza	SKALA PUNKTACJI POTENCJAŁU	Ocena
	Nie działamy na tym polu Nie posiadamy żadnych lub prawie żadnych informacji	0-10
Planuj (P)	Mamy takie plany	11-30
Wykonaj (D)	Właśnie to realizujemy/wdrażamy	31-50
Sprawdź (C)	Sprawdzamy/dokonujemy przeglądu tego, czy robimy rzeczy właściwe i we właściwy sposób.	51-70
Popraw (A)	Na podstawie sprawdzenia/ przeglądu doskonalimy obszary tego wymagające	71-90
PDCA	Wszystkie działania: planowanie, wykonywanie, sprawdzanie i poprawianie prowadzimy regularnie, ucząc się od innych i wprowadzamy udoskonalenia. W tym obszarze wkroczyliśmy w cykl ciągłego doskonalenia.	91-100

System oceny punktowej Potencjał



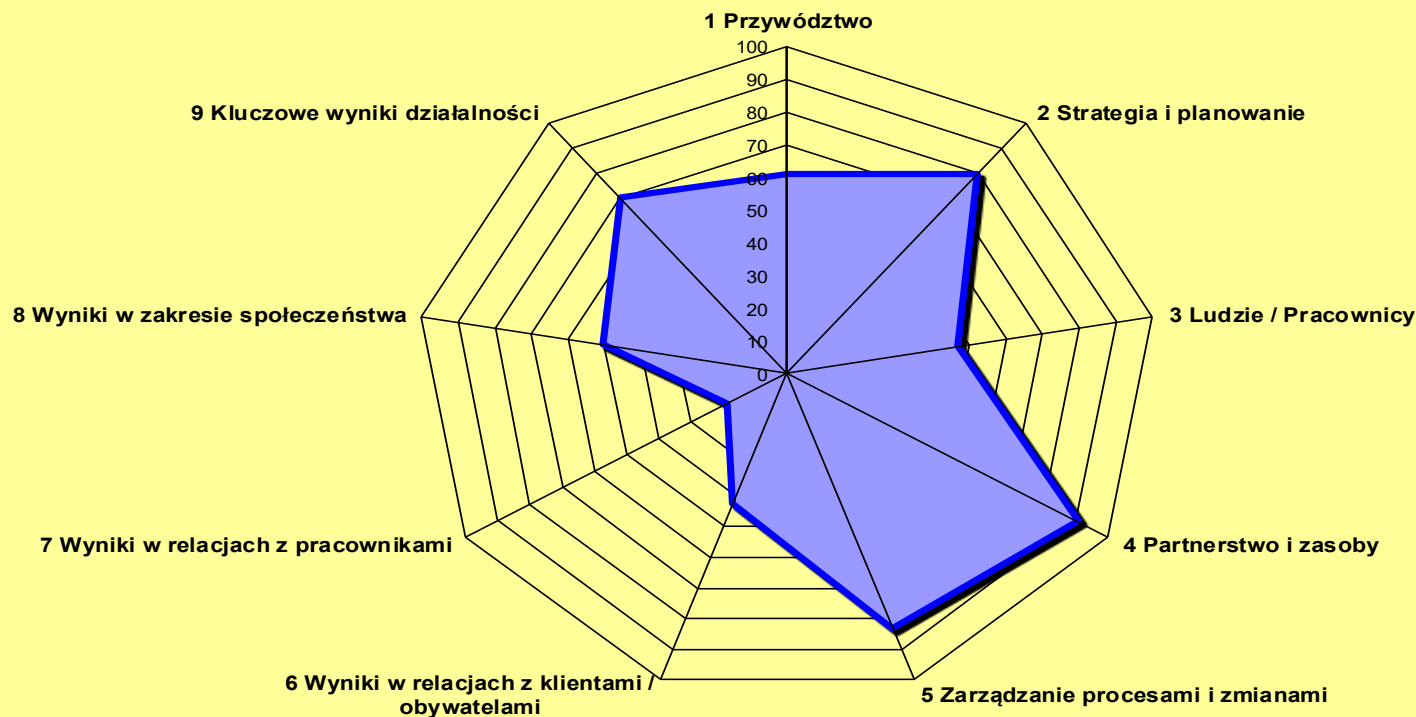
Klasyczna skala oceny – wyniki

SKALA PUNKTACJI WYNIKÓW	Ocena
Nie mierzono żadnych wyników i/lub brak informacji.	0-10
Wyniki są mierzone i wykazują tendencję negatywną i/lub wyniki nie osiągają istotnych celów.	11-30
Wyniki wykazują tendencję płaską i/lub osiągnięto niektóre z istotnych celów.	31-50
Wyniki wykazują tendencję poprawy i/lub osiągnięto większość istotnych celów.	51-70
Wyniki wykazują tendencję znacznej poprawy; i/lub osiągnięto wszystkie istotne cele.	71-90
Osiągnięcie i utrzymanie doskonałych wyników. Osiągnięcie wszystkich istotnych celów. Pozytywne wyniki porównań z odpowiednimi organizacjami w zakresie wszystkich kluczowych wyników.	91-100

Wyniki samooceny urzędu

graficzna prezentacja ustalonej punktacji

Profil punktowy samooceny Urzędu



Korzyści z zastosowania CAF

- Ocena dojrzałości systemu zarządzania urzędu oparta na faktach oraz zestawie kryteriów szeroko akceptowanych w całej Europie,
- Pewność identyfikacji obszarów do poprawy,
- Identyfikacja dobrych praktyk i dzielenie się nimi w urzędzie,
- Spójny i logiczny plan doskonalenia urzędu,
- Usprawnienie systemu pomiaru efektywności działania urzędu,
- Poprawa komunikacji wewnątrz i na zewnątrz urzędu.

Korzyści z zastosowania CAF

- Porównanie wyników z innymi podobnymi urzędami (benchmarking i benchlearning),
- Rozpowszechnienie wiedzy o nowoczesnym zarządzaniu oraz doskonaleniu urzędu,
- Wykorzystanie rozproszonej wiedzy pracowników,
- Powiązanie zasad i wyników samooceny z innymi przedsięwzięciami służącymi doskonaleniu zarządzania w urzędzie (system zarządzania jakością, kontrola zarządcza w JSFP, rozwiązania dot. systemów kadrowych, systemy zarządzania zasobami, w tym infrastrukturą).

Korzyści z zastosowania CAF

- ✓ Zdecydowany wzrost wiedzy o swoim otoczeniu,
- ✓ Poczucie rozwoju,
- ✓ Poczucie sensu,
- ✓ Zadowolenie z wyników samooceny,
- ✓ Lepsze porozumiewanie się z innymi pracownikami.

Korzyści z zastosowania CAF

– opinie tych, którzy to robili i ...robią

Starostwo Powiatowe w Nowe Soli:

TRZY zrealizowane procesy samooceny, CZWARTY w trakcie ☺

Opinia osoby z organizacji, koordynatora prowadzonych działań:

1. Każda organizacja formalna wymaga zarządzania opartego o wartości i kryteria- **CAF to zapewnia zgodnie z filozofią TQM**
2. Wiele technik i metod zarządzania skupia się przede na „wnętrzu” organizacji - **CAF w naturalny sposób „zapewnia” kontakt z otoczeniem organizacji**
3. **CAF** zaleca minimalne wymagania formalne - **jest elastyczny**. **Nie zabrania dostosowywania metody do własnych potrzeb i zawyżenia wymagań**

Korzyści z zastosowania CAF

– opinie tych, którzy to robili i ...robią

Urząd Gminy Klembów:

- **TRZY samooceny,**
- liczne innowacje,
- marzec 2020 nagroda w konkursie *Innowacyjny Samorząd* organizowanym przez Serwis Samorządowy Polskiej Agencji Prasowej.

*Niewątpliwie „CAF” jest głównym sprawcą naszego sukcesu. **To podczas wspólnych spotkań odkrywaliśmy nasze dokonania, szukaliśmy rozwiązań jak usprawnić naszą działalność.** Wszystko zebrane w całość i umiejętnie opisane przyniosło nam korzyści (nagrody, dofinansowanie projektów, uznanie mieszkańców/*

OPINIA osoby zarządzającej urzędem, koordynującej samoocenę

Zestawienie opinii członków zespołów CAF

w Oddziałach ZUS

(na podstawie opinii z Oddziałów
w Poznaniu, Płocku i Bydgoszczy)

Co powiedziano o tym doświadczeniu?
wybrane wypowiedzispośród wielu (ok. 80)

ZABIERAM... *SPORO UMIEJĘTNOŚCI*

Np..

- krytyczne (analityczne) spojrzenie na nas samych, bez przesadnego lukrowania i bez przesadnej krytyki
- teraz wiem, żeby dobrze zarządzać muszę wiedzieć po co to robię i jakie są z tego korzyści i czy ktoś dla kogo to robię faktycznie tego chce
- sposoby dojścia do porozumienia



ZABIERAM...*WIEDZĘ/DOŚWIADCZENIE,* *ale też DOBRE Uczucia*

Np.

- dużo informacji o niektórych rzeczach (*dotychczas nie miałam wiedzy*)
- poczucie prawdziwej diagnozy, większe zrozumienie pracy innych i odrębności ich rozumowania (mają inne zadania)
- pozyskanie inspiracji do zmian w organizacji
- poczucie, że mój głos ma też wpływ na kształt i funkcjonowanie organizacji



ZABIERAM... DOBRE UCZUCIA

- świadomość odpowiedzialności społecznej
- poczucie prawdziwej diagnozy, bez przesadnego lukrowania i bez przesadnej krytyki
- większe zrozumienie pracy innych i odrębności ich rozumowania (zadania)
- sympatie
- nowe znajomości
- zaangażowanie
- pozyskanie większych inspiracji na temat organizacji
- miłą współpracę
- wymianę poglądów



Dziękujemy
za zaangażowanie i współpracę!

Marek Jefremienko info@jefremienko.eu

Sławomir Wysocki swysocki@qbase.pl