



Prof. dr hab. MAREK BUGDOL

Certyfikacja

Definicje, działania pocertyfikacyjne i związane z tym zagadnieniem elementy zarządzania w ostatnim, podsumowującym, artykule profesora Marka Bugdola.

Co to jest certyfikacja?

Postępowanie, w którym strona trzecia (organizacja certyfikująca, jakich w Polsce jest bardzo dużo) daje pisemne zapewnienie (certyfikat) o tym, że produkt, proces lub usługa spełnia określone wymagania.

Czy muszę certyfikować wdrożony system?

Nie. Ważne jest to, aby doskonalić jakość usług. Czasami certyfikat działa, jak przysłowiowa „płachta na byka”. Wzrastają oczekiwania klientów i spada subiektywne odczucie satysfakcji. Z drugiej zaś strony sam proces certyfikacji umożliwia stałe i fachowe doskonalenie systemu jakości.

Jak wybrać organizację certyfikującą?

Upewnij się, czy:

- czy przeprowadzała już certyfikację w administracji,
- jak oceniają jej usługi inni.

UWAGA: Nie kieruj się ceną przy wyborze organizacji certyfikującej¹. A jeżeli już to nie sprawdzaj tylko ceny certyfikacji, ale również ceny auditów nadzoru, oferowane dodatkowe usługi. Może okazać się, że kiedy zapłacisz mało, to wyrzucisz pieniądze na śmietnik. Zwykle słabe organizacje zabiegają o klienta, ale nie są w stanie

¹ Zwykle kwota nie jest taka duża, aby zachodziła konieczność organizowania przetargów.

zaferować mu żadnej wartości dodanej. Pamiętaj: prawdziwym kryterium wyboru nie jest cena, lecz koszt użytkowania.

Czy mam prawo zmiany auditora?

Oczywiście, że tak. Zwykle dobre organizacje wysyłają informacje do klienta (jest tam informacja o składzie osobowym auditorów). Zawsze możesz poprosić o zmianę auditora, (który może być nieobiektywny, złośliwy). Pamiętaj: to Ty jesteś klientem i dyktujesz warunki.

Działania po certyfikacji

Dlaczego jakość usług jest niska pomimo tego, że wdrożono system jakości?

Istnieje wiele przyczyn wewnętrznych i zewnętrznych.

Najczęstszymi przyczynami wewnętrznymi są:

- niewłaściwie określone procesy (np. brak mierników),
- konflikt władzy (właścicielami procesów są inne osoby niż kierownicy funkcjonalni),
- chciwość konsultantów (którzy chcieli za dużo zarobić i wdrożyli kilkadziesiąt procedur, których nikt nie rozumie),
- niemierzalne cele jakości,
- brak aktywności najwyższego kierownictwa i odpowiedniego wsparcia,
- kultura akceptująca tylko decyzje pochodzące z góry.



Aktualnie szanse na poprawę jakości usług są znikome m.in. dlatego, że o przebiegu procesów decydują osoby z poza urzędów, mamy bardzo skomplikowany system biurokratyczny, brakuje zaufania. Wszelkie wnioski, PIT-y, formularze i inne dokumenty są pisane przez tych, którym leży na sercu zysk doradców a nie klientów. Przeciętny obywatel musi pamiętać kilkadziesiąt numerów (PESEL, PUK, PIN, numer buta, telefony, hasło, numer abonamentu, numer dowodu itp.) Doskonalenie jakości usług wymaga, aby obywatele/klienci posiadali tylko jeden „numer ewidencyjny”. Jednym z podstawowych warunków doskonalenia jakości usług jest wyższy niż dotychczas poziom zaufania. Jest ono cennym kapitałem, ale nie mamy go zbyt wiele. Tylko 23% Polaków uważa, że innym można ufać. Dla porównania - aż 70% Szwedów ufa innym (Rzeczpospolita z 12.05.2008 r., Poszukiwanie odpowiedzialnych firm).

Co mogę uczynić dla jakości po otrzymaniu certyfikatu?

Musisz nadal doskonalić cały system jakości, ale również możesz stosować inne koncepcje i metody doskonalenia jakości (np. benchmarking). Urzędy same stworzyły dobre bazy benchmarkingowe (przykładem wzorcowym jest UM w Gliwicach). Starają się uczyć od siebie, wymieniać najlepszymi praktykami i doskonalić stosowane wskaźniki. Porównaniu może podlegać praktycznie wszystko: sposoby zarządzania, realizacja usług, metody badawcze. Benchmarking jest bardzo popularnym narzędziem doskonalenia całych organizacji.

Jakie wady ma TQM?

TQM wdraża się bardzo długo (od 2-5,7 lat). Nie można powiedzieć, że ktoś wdrożył TQM. Organizacje, którym udało się wdrożyć większość zasad TQM cechują się bardzo wysokim poziomem zaufania, mają dużą zdolność do zmiany struktury organizacyjnej, realizują zasadę „zero błędów” za pierwszym podejściem, stosują wypracowane metody analizy wartości, świetnie radzą sobie z zarządzaniem procesami i już dawno zapomnieli o tym, że istnieje ISO.

Wady są związane z:

- Przecenianiem roli i znaczenia przywództwa. Już z modelu samooceny wynika, że przełożony powinien wykonywać tak wiele czynności (promowanie, wspieranie, uaktywnianie, kontakty z klientami etc.), że jakość jego pracy

może znacznie odbiegać od powszechnie przyjętych wzorców.

- Przecenianiem roli, jaką odgrywa klient zewnętrzny.
- Brakiem powiązania między systemami zarządzania jakością, które są przeformalizowane i oparte o rozbudowaną dokumentację, a polityką TQM – twórczym i nieformalnym sposobem działania.
- Kompleksowością zarządzania przez jakość (analizując elementy składowe TQM odnosi się wrażenie, że koncepcja ta stara się objąć nieprawdopodobnie wiele technik, metod zarządzania).
- Popularyzatorską działalnością instytucji zajmujących się polityką TQM. (Model samooceny EFQM i KPNJ może doprowadzić do zbytnej unifikacji i normalizacji, które są przyczyną zamierania poczucia odrębności i twórczego myślenia).

Czy praca zespołowa jest zawsze korzystna?

To zależy od rodzaju zadania. Wyróżnia się trzy typy zadań. Są to zadania:

- addytywne**, których ostateczny wynik zależy od tego, jak pracują wszyscy pracownicy nad jakimś zadaniem,
- dysjunktywne**, których rezultat uzależniony jest od najsprawniejszego członka grupy (są to zadania o charakterze np. matematycznym),
- koniunktywne**, których rezultat zależy od tego, jak pracuje najsłabszy członek grupy.²

Nie zawsze też zróżnicowanie funkcjonalne zespołów jakości jest korzystne. Zróżnicowanie zespołów złożonych z najwyższego kierownictwa sprzyja innowacji, ale zróżnicowanie funkcjonalne zespołów pracujących nad nowymi produktami może być niekorzystne.

Co to są koła jakości?

To grupa kilku lub kilkunastu pracowników, która spotyka się regularnie, aby rozwiązywać problemy jakości. Zespoły takie działają na zasadzie dobrowolności. Koła jakości muszą otrzymywać wsparcie organizacyjne i finansowe.

Bardzo ważną kwestią jest przeszkolenie wszystkich pracowników w zakresie metod pracy grupowej i narzędzi jakościowych.

² E. Aronson, T.O. Wilson, R.M. Akert. *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. „Zysk i S-ka”. Poznań 1997, s. 372-374.

Na ile przydatny może być reengineering?

Sam reengineeringu oznacza bardzo radykalne przeprojektowanie organizacji i nie jest odpowiedni dla urzędów (a szkoda). Struktury tradycyjne znikają, a w ich miejsce wprowadza się na nowo zaprojektowane procesy. Różne stanowiska pracy i zadania są grupowane a następnie łączone w jedną całość. Pracownicy nie odpowiadają za realizację funkcji, lecz za realizację procesu – który do tej pory był realizowany przez wiele osób, zatrudnionych być może w wielu komórkach organizacyjnych.

Można jednak stosować podstawowe zasady reengineeringu przy realizacji podejścia procesowego.

O czym należy pamiętać podczas wdrażania nowoczesnych technologii?

Musimy pamiętać o tym, aby wdrożenie nowych programów nie popsuło jakości usług, a tak zawsze dzieje się, kiedy wprowadzane są różne kody dostępu lub kiedy programy komputerowe wydłużają przebieg procesów realizacji usług. Informatyzacja może być bardzo pomocna do integracji baz danych między poszczególnymi działami i organizacjami.

Uwaga: w wprowadzaniu nowych programów powinien uczestniczyć pełnomocnik ds. jakości.

Czy mogę posługiwać się systemami zarządzania środowiskowego?

Jak najbardziej tak, ale pamiętaj, że system ten jest bardziej odpowiedni dla zakładów zieleni miejskiej, oczyszczalni ścieków, spółek komunalnych, wysypisk śmieci itp.

Norma ISO 14001:2004 określa³ m.in.:

- wymagania ogólne dotyczące wdrożenia, utrzymywania i doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego,
- wymagania dotyczące procesów planowania (łącznie z koniecznością identyfikacji aspektów środowiskowych, określeniem tych aspektów, które są kluczowe – mają znaczący wpływ na środowisko),
- konieczność wdrożenia procedury identyfikacji i nadzorowania wymagań prawnych (można również przeprowadzić wstępny audit środowiskowy, którego celem jest ocena zgodności),

³ PN-ISO 14004:2005 Systemy zarządzania środowiskowego – Ogólne wytyczne dotyczące zasad, systemów i technik wspomagających.

- konieczność ustalania celów środowiskowych, planów i programów (środki, terminy, odpowiedzialność poszczególnych osób),
- odpowiedzialność najwyższego kierownictwa w zakresie zapewnienia dostępności niezbędnych zasobów do ustanowienia, wdrożenia i doskonalenia systemu (zasoby obejmują technologię, infrastrukturę i finanse),
- konieczność określenia ról, odpowiedzialności poszczególnych pracowników (zmianie ulega zakres obowiązków, regulaminy pracy itp.),
- potrzebę określania kompetencji i zapewnienia szkolenia,
- konieczność zapewnienia odpowiedniej komunikacji wewnętrznej (oraz określenia sposobów komunikacji z otoczeniem),
- potrzebę ustanowienia, utrzymywania i doskonalenia dokumentacji systemowej (opis zakresu systemu, głównych elementów systemu),
- konieczność nadzorowania dokumentów (ich zatwierdzania, archiwizacji, dostępności, chowania itp.),
- sposoby nadzorowania i planowania operacji, które są bezpośrednio związane z aspektami środowiskowymi,
- konieczność ustanowienia procedur (a wcześniej identyfikacji procesów), które dotyczą kluczowych aspektów środowiskowych,
- konieczność ustanawiania procedury reagowania na wypadek awarii (ważne są role, odpowiedzialności, powtarzalność czynności wzmocniane szkoleniami),
- zasady monitorowania i dokonywania pomiarów tych operacji, które mogą mieć znaczący wpływ na środowisko oraz dokonywania okresowej oceny zgodności,
- sposoby nadzorowania zapisów i przeprowadzania wewnętrznych auditów środowiskowych,
- konieczność przeprowadzania zaplanowanych przeglądów zarządzania (według uprzednio przygotowanych danych wejściowych).

Z jakich elementów składa się inny system zarządzania bhp?

Kolejny system zarządzania bhp jest stosunkowo często oparty o normę PN-N 18001. Typowy system zaleca⁴:

- opracowanie niezbędnych dokumentów i utrzymywanie koniecznych zapisów (instrukcje, zapisy dotyczące przeglądów i szkoleń, plany działań ukierunkowanych na osiągnięcie celów ogólnych i szczegółowych organizacji dotyczą-

⁴ PN-N 18001:2004. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania.

cych bezpieczeństwa i higieny pracy, deklaracja polityki bezpieczeństwa i higieny pracy, udokumentowane cele ogólne i szczegółowe dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy),

- wdrożenie procedur: identyfikacji i dostępu do wymagań prawnych, nadzorowania nad dokumentami i zapisami, identyfikacji zagrożeń oraz oceny związanego z nimi ryzyka zawodowego, monitorowania bezpieczeństwa i higieny pracy, dotyczących realizacji działań korygujących i zapobiegawczych wynikających z monitorowania, auditowania i przeglądów zarządzania,
- ustalenie celów ogólnych i szczegółowych dla odpowiednich szczebli zarządzania,
- dokonywanie okresowego przeglądu zagrożeń i ryzyka zawodowego,
- dokonywanie identyfikacji i oceny tych prac i obszarów działań, które są związane ze znaczącymi zagrożeniami,
- planowanie prac i działań związanych ze znaczącymi zagrożeniami,
- wprowadzenie działań obejmujących gotowości do reagowania na wypadki przy pracy i poważne awarie,
- dokonywanie zakupów zgodnie z zasadami i celami bhp,
- utrzymywanie rozwiązań organizacyjnych zapewniające, że wewnętrzne wymagania bhp są przestrzegane przez podwykonawców,
- przeprowadzanie auditów systemu bhp (jak ten system jest wdrożony i doskonalony),
- dokonywania przeglądów (ocena zdolności systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy do spełniania ogólnych potrzeb oraz ocena potrzeb zmian w systemie zarządzania).

Każda organizacja musi badać źródła i przyczyny wypadków przy pracy, chorób zawodowych i zdarzeń potencjalnie wypadkowych. System bhp musi być ustawicznie doskonalony.

Jak integrować poszczególne systemy?

Istnieją dwie zasadnicze metody integracji:

- budowa jednego zintegrowanego systemu w oparciu o zasady zawarte w normach,
- budowa systemu zintegrowanego na podstawie funkcjonującego już systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001:2008.

W pierwszej kolejności integracji podlega dokumentacja (jest to integracja normatywna i funkcjonalna, sprzyjająca integracji komunikatywnej). Najczęściej integruje się politykę jako-

ści z polityką bhp i polityką środowiskową. Pewnym problemem jest konieczność zapewnienia konsultacji z pracownikami podczas ustalania polityki bhp, ale ustalenie celów jakości również wymaga takiej konsultacji. Integracji musi podlegać proces nadzorowania dokumentów i zapisów (jest to o tyle łatwe, że istniejące zasady są takie same).

Bardzo trudnym zadaniem, którego nie można lekceważyć jest integracja dokumentów uzupełniających systemy i zachowanie spójności celów. Za dokumenty uzupełniające można uznać wszystkie te dokumenty, o których wprowadzeniu do systemów decyduje sama organizacja. Są to na przykład dokumenty niezbędne według organizacji do skutecznego planowania, instrukcje. Za spójność i integrację celów odpowiada najwyższe kierownictwo. Ustalając cele jakości nie można zapominać o celach bhp, celach środowiskowych, ale również o innych celach już wcześniej ustalonych i realizowanych (np. strategicznych, finansowych). Takie same zasady dotyczą zarządzania celami. Wszystkie cele jakości, bhp czy środowiska są przyporządkowywane odpowiednim szczeblom, funkcjom; są oceniane, korygowane w ramach przeglądów.

Integracji mogą podlegać procesy zarządzania zasobami ludzkimi. W każdym systemie ważne jest określenie odpowiedzialności w systemie zarządzania dodatkowo uprawnień. Z całą pewnością zintegrowane mogą być plany i programy szkoleniowe (również tam, gdzie realizowane jest podejście systemowo-procesowe). W systemie środowiskowym i systemie zarządzania jakością ważną rolę pełni świadomość jakości. Jest ona tak ważna, że w systemie zarządzania środowiskowego zaleca się opracowanie specjalnej procedury. W ocenie kompetencji należy uwzględnić zarówno wymagania normy ISO 9001, jak i 14001. Zaniedbywanie tego ważnego zadania utrudnia integrację kulturową.

Integracji komunikatywnej sprzyjają zalecenia dotyczące komunikacji wewnętrznej i komunikacji z otoczeniem. W normie ISO 9001 ważna jest komunikacja z klientem, natomiast w normie ISO 14001 sposoby „otrzymywania, udokumentowania i udzielania odpowiedzi w procesie komunikowania się z zewnętrznymi stronami zainteresowanymi”⁵.

W każdym systemie uwzględniona musi być podejście procesowe. Mierniki procesów mogą uwzględniać aspekty środowiskowe, ale jeszcze ważniejszym zadaniem jest określenie powiązań między procesami. W systemie środowiskowym dodatkowo ustala się zakres systemu i powiązania między jego elementami. Z praktyki wynika,

⁵ Punkt 4.4.3. normy ISO 14001.

że ustalenie powiązań jest bardzo trudne i może prowadzić do dezintegracji. Przyczyną tego stanu jest źle zdefiniowany proces (funkcje są mylone z procesami). Sama identyfikacja procesów kluczowych jest przyczyną zwiększenia poziomu integracji organizacyjnej. Trzeba tutaj dokonać dogłębnej diagnozy i scalić różne etapy realizacji procesów w jedną całość. Zadania realizowane do tej pory w różnych działach są realizowane w ramach jednego procesu nadzorowanego przez jego właściciela.

Kolejnym obszarem podlegającym integracji jest monitoring procesów i wyrobów. Zgodnie z takimi samymi zasadami nadzorowane są procesy, jak również urzędnicy kontrolno-pomiarowe⁶. Bardzo często kluczowe etapy przebiegu procesu są zgodne z kluczowymi elementami środowiskowymi.

Nie tylko operacje mogą być zintegrowane. Ważna jest integracja zadań, jakie są podejmowane w ramach pojedynczych systemów, jak i systemów zintegrowanych. Na przykład warto rozważyć możliwości połączenia przeglądów (wymagań, zarządzania). Jeżeli istnieje zintegrowany system, to można zastanowić się nad połączeniem oceny zgodności z jakimś jednym przeglądem. Według tych samych zasad przeprowadzane są audyty jakości. W systemie zintegrowanym są one wspólnie przeprowadzane. Wyjątkiem mogą być audyty bhp, które z racji swojego charakteru czasami muszą być przeprowadzane oddzielnie (szczególnie w dużych organizacjach). Doskonałym przykładem integracji jest wspólny przegląd wymagań prawnych lub wspólny przegląd zarządzania. Przygotowując dane wejściowe do takiego przeglądu pełnomocnik opisuje zarówno stopień osiągania celów środowiskowych, status działań korygujących i zapobiegawczych (środowiskowych i jakości), jak i zalecenia dotyczące doskonalenia systemu zintegrowanego. Stara się łączyć te dane, które są niezbędne w przeglądzie środowiskowym z danymi potrzebnymi do przeprowadzenia przeglądu zarządzania.

Funkcjonowanie systemu zintegrowanego może doprowadzić do integracji społecznej. Wiele działań podejmuje się wspólnie. Na przykład w systemie bhp wykonywane są okresowe przeglądy zagrożeń i ryzyka zawodowego, w systemach środowiskowych ważna jest ocena aspektów i celów środowiskowych, w systemach jakości ważną rolę pełni praca grupowa, wspólne rozwiązywanie problemów jakości.

W systemie bhp i środowiska integracji mogą podlegać działania związane z reagowaniem na poważne zagrożenia, wypadki, awarie.

⁶ W urzędzie takim urządzeniem może być czujnik wilgotności w archiwum, termometr itp.

Uwaga: nie ma żadnej pewności, że system zintegrowany będzie dobrze funkcjonować. Lepiej wprowadź najpierw jeden system i nie ulegaj magii konsultantów.

Co to jest CAF?

CAF (*Common Assessment Framework*), powstał w oparciu o istniejący już wcześniej model doskonałości EFQM (*European Foundation For Quality Management*). Jest to głównie narzędzie samooceny, którym mogą posługiwać się urzędy administracji państwowej i samorządowej różnych szczebli. Pierwsza pilotażowa wersja modelu była zaprezentowana w 2000 roku podczas konferencji European Quality Conference for Public Administration. Model CAF jest ustawicznie doskonalony.

Model CAF składa się z 9 kryteriów. Pięć pierwszych należy do potencjału. Są to: **przywództwo, strategia i planowanie, pracownicy, partnerstwo i zasoby, procesy**. Do wyników zaliczono: wyniki działalności w relacji z obywatelami/klientami, wyniki działalności w relacji z pracownikami, społeczne wyniki działalności, kluczowe wyniki działalności. Każde kryterium zostało podzielone na podkryteria i elementy szczegółowe.

CAF jest pewnym ideałem, ale zarazem świetnym przewodnikiem dla tych wszystkich, którzy starają się ustawicznie doskonalić jakość usług i całej organizacji.

Uwaga: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów opracowała świetny przewodnik CAF (www.kprm.gov.pl).

Czy łatwo można osiągnąć wymagania stawiane przez CAF?

To zależy, jeżeli masz już jakieś doświadczenia jakościowe (np. wdrożyłeś system jakości), to będzie Ci łatwiej nadal doskonalić całą organizację.

Aby uzmysłowić sobie, jaka jest skala trudności podamy przykład jednego z kryteriów (korzystam z polskiej wersji CAF). Będzie to jedno z podkryteriów kryterium – Procesy.

Wykaz czynności w tym podkryterium jest następujący:

- Nieustanna identyfikacja, opisywanie i dokumentacja procesów kluczowych.
- Identyfikacja właścicieli procesów oraz ustalenie ich odpowiedzialności za procesy.
- Włączanie pracowników i zainteresowanych stron w projektowanie i kształtowanie procesów kluczowych.

- d) Rozdział środków pomiędzy procesami na podstawie ich udziału w realizacji celów strategicznych organizacji.
- e) Gromadzenie, rejestrowanie i przyswojenie wymagań prawnych i innych przepisów dotyczących procesów realizowanych w organizacji; analiza tych procesów i zgłaszanie propozycji ich doskonalenia i integracji w celu wyeliminowania niepotrzebnych barier o charakterze administracyjnym i biurokratycznym.
- f) Ustanowienie wskaźników przebiegu procesu i wyznaczenie zorientowanych na obywatela/klienta celów działania.
- g) Koordynacja i synchronizacja procesów.
- h) Monitorowanie i ocena wpływu, jaki na procesy wywiera informatyzacja i przejście na świadczenie usług drogą internetową (efektywność, jakość, skuteczność).
- i) Wraz z odpowiednimi zainteresowanymi stronami – doskonalenie procesów na podstawie pomiarów efektywności, skuteczności i wyników (efektów i następstw).
- j) Analiza i ocena procesów kluczowych, ryzyka i czynników decydujących o sukcesie, z uwzględnieniem celów organizacji i zmian zachodzących w jej otoczeniu.
- k) Identyfikacja, projektowanie i realizacja zmian w procesach, w kierunku wprowadzenia zintegrowanego świadczenia usług publicznych (one-stop principle).
- l) *Mierzenie i monitorowanie skuteczności zmian dokonanych w procesach; stosowanie benchmarkingu w celu wprowadzania udoskonaleń* (Wspólna Metoda oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę, Warszawa, 2008 KPRM, s. 26-27).

Co daje udział w konkursie jakości?

Musisz wiedzieć, że udział w konkursie jakości to nie jest taki zwykły udział zmierzający do uzyskania nagrody, wyróżnienia. Podjęcie decyzji jest związane z przystąpieniem do całego programu oceny. Najpierw będziesz musiał powołać zespół pracowników, którzy wykonają samoocenę według kryteriów tzw. modeli doskonałości. Później będziesz oceniany przez ekspertów zewnętrznych.

Przeprowadzone oceny pozwalają na wykonanie rzetelnej diagnozy całej organizacji. Dzięki nim będziesz wiedział, co robić dalej, jak planować jakość, jakie są silne i słabe strony. Nawet, jeżeli nie dostaniesz nagrody to i tak uzyskasz wiele korzyści:

- nauczysz się dokonywać samoocenę,
- zintegrujesz ludzi,

- uzyskasz całościowy obraz Twojej organizacji (polecam kontakt z Komitetem Polskie Nagrody Jakości lub z biurem konkursów jakości przy Krajowej Izbie Gospodarczej, tam uzyskasz wszelkie informacje, 00-074 Warszawa, ul. Trębacka 4).

Z jakich kryteriów składa się model Polskiej Nagrody Jakości?

Jest on podobny do EFQM (powstał w oparciu o model europejski).

Główne kryteria pokazuje schemat.

Procenty ukazują znaczenie poszczególnych kryteriów. Modele doskonałości są:

- narzędziami diagnostycznym,
 - metodami samooceny i oceny, (jaką posługują się eksperci zewnętrzni),
 - modelami doskonałości (ideałem, do jakiego powinna organizacja),
 - narzędziami doskonalenia jakości (wszystkich systemów tworzących organizację).
- Skala ocen wynosi do 1000 pkt.

Co oznacza pojęcie Kaizen?

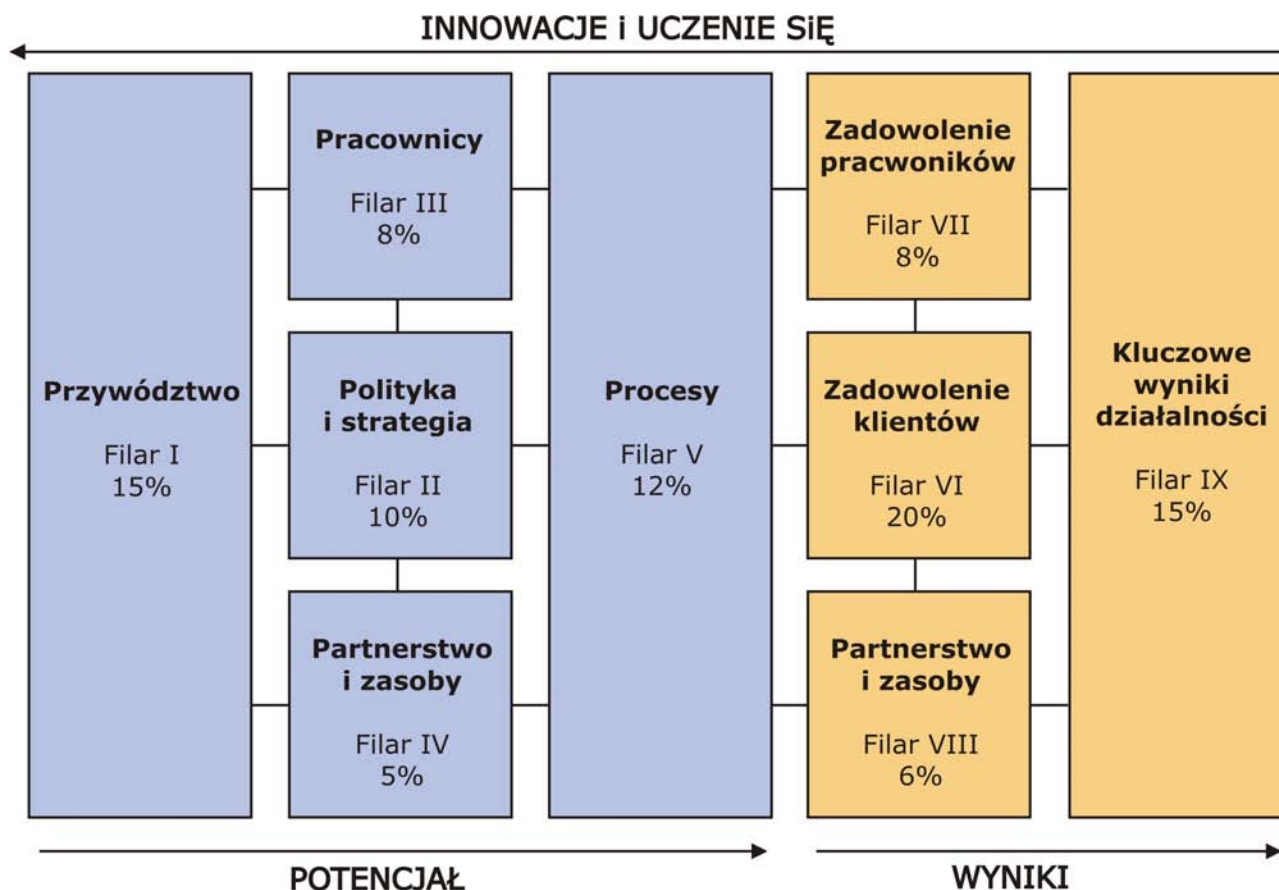
Kaizen to taka filozofia zarządzania, którą można stosować niezależnie od tego, czym się zajmujemy. Według kaizen nie ma rzeczy doskonałych. Powinniśmy dążyć do tego, aby codzienne zadania wykonywać nieco lepiej niż uprzednio. Pojęcie kaizen stało się popularne po 1986 roku, kiedy to ukazała się angielska wersja książki M. Imai pod tym samym tytułem. Stosując kaizen możesz wprowadzać grupy poprawy jakości, koła jakości. Musisz jednak stale motywować pracowników, aktywizować ich – a to nie jest takie proste.

Jeden z japońskich instruktorów powiedział: *„powinniście spędzać każde dziesięć minut tak, jak miały być to ostatnie minuty w waszym życiu”*.

Pamiętaj nie zawsze metody stosowane w Japonii czy w USA da się tak łatwo przenieść na nasze krajowe podwórko. Budujmy własne metody, które mogą być o wiele bardziej skuteczne.

Książki, które należy przeczytać:

1. Bugdol M. (2008). *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i Praktyka*, Difin, Warszawa
2. Duda J., Jeżowski A., Misiąg W., Nowak B., Szlachta J., Zaleski J. (2004). *Mierzenie ilości i jakości usług publicznych jako element pro-*



- gramu rozwoju instytucjonalnego.* Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa
3. Izbecki H. (2006). *Badania nad administracją publiczną.* (w:) Administracja publiczna, pod red. Hausnera J. PWN, Warszawa
 4. Izdebski H. Kulesza M. (1998). *Administracja publiczna, zagadnienia ogólne.* Liber, Warszawa
 5. Karaszewski R. (2001). *Zarządzanie jakością. Teoria i Praktyka.* Toruń, TNOiK
 6. Kożuch B. (2004). *Zarządzanie publiczne.* Placet, Warszawa
 7. Mazur S. (2006). *Historia administracji publicznej,* (w:) Administracja publiczna pod red. Hausnera J. PWN, Warszawa
 8. Morgan G. (1989). *Obrazy organizacji.* PWN, Warszawa
 9. Papaj T. (2005). *Strategia TQM w urzędach terytorialnej administracji publicznej.* Praca doktorska. AE, Katowice
 10. Skrzypek E. (2000). *Jakość i efektywność.* Wyd. UMCS, Lublin
 11. Sztompka P. (2002). *Socjologia.* Znak, Kraków
 12. Sztumski J. (2005). *Wstęp do metod i technik badań społecznych.* Śląsk, Katowice

13. Wańkowicz W. (2004). *Wskaźniki realizacji usług publicznych.* MSZAPAE i MSWiA, Kraków
14. Zawicki M., Mazur S. (2004). *Analiza instytucjonalna urzędu gminy.* MSZAPAE, MSWiA, Kraków
15. Zysnarski J. (2003). *Partnerstwo publiczno-prywatne.* Doradca Consultans. Gdańsk

Normy:

- PN-EN ISO 9001:2009. Systemy Zarządzania Jakością. Wymagania.
- PN-EN ISO 9000:2006. Systemy Zarządzania Jakością. Terminologia.
- PN-EN ISO 9004:2001. Systemy Zarządzania Jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania.

Pomocne strony WWW:

- www.iso.ch
- www.efqm.org
- www.asq.org

MARCIN JARNICKI
absolwent socjologii KUL;
założyciel Research & Development Solutions,
członek Stowarzyszenia OMIKRON oraz Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii

Badania społeczne w służbie samorządu terytorialnego

Przedmiot badań społecznych w samorządach jest bardzo szeroki. Jakich metod i technik badawczych użyjemy? jakie pytania zadamy? oraz kogo i w jakim czasie będziemy pytać – odpowiedzi na te pytania w poniższym artykule.

Próba reprezentatywna, błąd multiplikacji, zmienna zależna, tabele krzyżowe. To tylko niektóre obco brzmiące terminy wykorzystywane w badaniach społecznych. Nie należy się ich obawiać lub kwestionować ich wartości. Badania społeczne korzystają z dorobku różnych nauk: socjologii, psychologii, ekonomii. Z tego powodu często wykorzystuje się tajemnicze i trudne pojęcia. Ale to tylko powłoka przykrywająca właściwe cele i korzyści jakie można uzyskać realizując badania – **zbieranie informacji, które można wykorzystać w praktyce**. Nie ma znaczenia, jaką wybierzemy definicję opisującą badanie społeczne. Zawsze będziemy mieli do czynienia z pewnym opisem zakresu czynności, który zmierza do uzyskania odpowiedzi na wcześniej postawione pytania. Jakich metod i technik badawczych użyjemy, jakie pytania zadamy oraz kogo i w jakim czasie będziemy pytać, a następnie w jaki sposób będziemy analizować wyniki, to tylko narzędzia, technikalnia mające doprowadzić nas do uzyskania najbardziej prawdziwych wyników: odpowiedzi na postawione pytania.

Cel i przedmiot badań społecznych realizowanych w samorządach

Zanim przejdziemy do szczegółowych pytań badawczych, na które będziemy szukać odpowiedzi powinniśmy zdecydować się, który z pośrednich celów badania realizujemy: opis, wyjaśnienie, prognoza, innowacja, kontrola. Wybór będzie miał konkretne konsekwencje praktyczne. Najczęściej decydujemy się na opis. Chcemy dowiedzieć się, czy pewien przedmiot, zjawisko, obszar istnieje w społeczeństwie (np. ile % rodzin dzieci w wieku przedszkolnym w naszej społeczności byłoby zainteresowanych posłaniem dziecka do przedszkola i na jakich warunkach). Drugim ce-

lem jest wyjaśnienie (np. powody wysokiej oceny funkcjonowania JST). Kolejny obszar to prognoza (% osób korzystających z pomocy społecznej w przyszłym roku). Dość ważnym obszarem jest innowacja – wprowadzanie nowych usług dla mieszkańców społeczności lub/i klientów samorządu. Ostatni element to kontrola. W tym przypadku rolą badań będzie np. sprawdzenie, czy i na ile wprowadzenie jakiegoś elementu w pracy JST spowodowało zmiany postrzegania urzędu.

Stowarzyszenie OMIKRON prowadząc badania społeczne w projekcie „ISO dla Obszarów Metropolitalnych” stara się opisać sytuację (jak klienci oceniają urzędy), wyjaśnić pewne aspekty rzeczywistości (jakie są powody satysfakcji i dyssatisfakcji klientów) oraz sprawdzić, skontrolować dokonujące się zmiany (czy wprowadzanie ISO zmienia postrzeganie i ocenę urzędów).

Przedmiot badań społecznych – zakres konkretnych problemów badawczych – w samorządach jest bardzo szeroki. Przede wszystkim można realizować projekty badawcze, których wyniki są wykorzystywane bezpośrednio.

Badanie zrealizuje swoje cele po przekazaniu raportu, w którym znajdują się klarowne wskazówki dla podejmowanych w przyszłości działań. Będą to badania poświęcone społeczności lokalnej (potrzeby i oczekiwania mieszkańców), badania skoncentrowane na funkcjonowaniu administracji samorządowej (poprawa jakości usług) oraz badania ewaluacyjne wykorzystywane opisujące efektywność prowadzonych projektów finansowanych z funduszy zewnętrznych (np. EFS).

Szczególnie ta ostatnia grupa znajduje się w centrum zainteresowania samorządów – często prowadzenie badań tego typu podnosi wartość projektu, o którego dofinansowanie JST się ubiega. Druga grupa obszarów badawczych to te, których wyników nie można lub nie należy wyko-

rzystywać bezpośrednio, bo ich wartość zdecydowanie rośnie, gdy będą częścią większej całości. Chodzi tu o badania związane z promocją regionu lub z aktywnością polityczną i społeczną mieszkańców. Przyciągnięcie inwestorów, a przede wszystkim turystów przyniesie samorządowi wymierne korzyści finansowe. W tym przypadku wyniki badań będą częścią strategii rozwoju i strategii promocyjnych. A badania dedykowane aktywnościom społecznym i politycznym pozwolą na rozwój społeczeństwa obywatelskiego.

Grupa docelowa – próba badawcza

Nie można przeprowadzić dobrego badania, jeśli nie wiemy komu chcemy zadać nasze pytania. I nie chodzi tu tylko o decyzję, czy badamy częstych klientów urzędu, czy osoby zameldowane na naszym terenie, czy też mieszkańców zaangażowanych w życie społeczności (np. uczestniczą w radach sołeckich).

Ważne jest również to, by osoby z którymi rozmawiamy (nawet jeśli jest to rozmowa pośrednia, bo respondent samodzielnie wypełnia ankietę) były tymi właściwymi. I tutaj pojawia się pojęcie próby badawczej. Próba badawcza oznacza grupę osób, którym chcemy zadać pytania. Jeśli zależy nam, by wyniki badania pozwoliły na wyciąganie ogólnych wniosków to badanie musi mieć charakter reprezentatywny.

Jeśli celem badania jest dogłębna eksploracja jakiegoś wątku, a nie generalizacja wyników to szukamy osób spełniających interesujące nas kryteria (np. często korzystający z usług JST) a inne cechy tych osób nie są dla nas istotne (np. wiek, wykształcenie).

Metody i techniki badawcze

Najbardziej powszechna kategoryzacja mówi o badaniach ilościowych (twardych), których celem jest kwantyfikacja i przedstawienie analizowanych zjawisk z perspektywy liczbowej, z częstym zamiarem uzyskania reprezentatywnych wyników oraz o badaniach jakościowych (miękkich), które starają się odpowiedzieć dlaczego coś się dzieje, a jednocześnie nie aspirują do uzyskania wyników, które można uogólniać na populację.

Do badań ilościowych zaliczamy wszelkiego rodzaju badania ankietowe, w których pytania zadaje ankieter (wywiady w domach respondentów, wywiady telefoniczne, wywiady uliczne) lub badania, w których ankietę/kwestionariusz wypełniana jest przez osobę samodzielnie (ankieta audytoryjna, pocztowa, internetowa, do samodzielnego wypełnienia). Badania jakościowe

to najczęściej zogniskowane wywiady grupowe i indywidualne wywiady pogłębione. Badania jakościowe są swobodną, aczkolwiek skoncentrowaną na danej sprawie, dyskusją prowadzoną przez moderatora.

Wybór określonej metody i techniki badawczej jest uwarunkowany zakresem problemów badawczych, liczby zaangażowanych i kompetentnych osób oraz posiadania odpowiedniego zaplecza technicznego. Stowarzyszenie OMIKRON posiada ogólnopolską sieć ankieterów, co jest dużym ułatwieniem w prowadzeniu badań w projekcie „ISO dla obszarów metropolitalnych”, badań równoległe prowadzonych w kilku JST w zakresie satysfakcji klienta zewnętrznego. Dzięki przygotowaniu programu komputerowego dedykowanego prowadzeniu badań z wykorzystaniem Internetu, OMIKRON zrealizował badania satysfakcji klienta wewnętrznego.

Przygotowanie narzędzia badawczego, realizacja badań, analiza wyników

Gdy wiemy już na jakie pytania chcemy znaleźć odpowiedź oraz kogo i w jaki sposób chcemy pytać, możemy rozpocząć realizację badania. Każde badanie po fazie konceptualizacji (opracowaniu określonych pytań badawczych) wymaga opracowania narzędzia badawczego (ankieta/kwestionariusz, scenariusz do badań jakościowych). Układanie pytań powinno być poprzedzone decyzją, jakie obszary badawcze nas interesują. Powinniśmy zadawać tylko takie pytania i tak sformułowane, które wynikają z podjętych wcześniej założeń. Nie pytajmy o sprawy, które nas nie interesują, formułujmy pytania w zrozumiałym i prostym sposób.

Mając przygotowany zestaw pytań (ankieta/kwestionariusz, scenariusz wywiadu) możemy rozpocząć właściwą realizację badania. Najprościej można pozostawić ankietę do samodzielnego wypełnienia (ankieta znajduje się w ogólnodostępnym miejscu w urzędzie). Jest to najtańszy i najmniej angażujący sposób prowadzenia badania. Ma on jednak pewne negatywne konsekwencje (np. nie jesteśmy w stanie skontrolować, kto wypełnia ankietę i nie wiemy, czy udzielane odpowiedzi są zgodne ze stanem faktycznym).

Zwiększenie wiarygodności uzyskiwanych wyników można uzyskać realizując wywiady bezpośrednie (np. na ulicy). Taka sytuacja wymaga zaangażowania większej liczby osób, jednak jesteśmy w stanie sprawdzić komu zadajemy pytania i zwiększyć prawdziwość uzyskiwanych odpowiedzi. Tanim i dość interesującym rozwiązaniem jest przeprowadzenie badania z wykorzystaniem ankiety internetowej (rozsyłanej mailem lub

umieszczonej na stronie www). Dzięki elektronicznej formie ankiety możemy stosować pytania kontrolne pozwalające na weryfikację nieprawdziwych odpowiedzi. Gdy zbierzemy informacje od wystarczającej liczby osób (przynajmniej 100 w przypadku badania ankietowego) możemy rozpocząć analizowanie wyników.

Najczęstszym i najłatwiejszym sposobem analizy danych ilościowych jest wykorzystanie tzw. statystyk opisowych: wartości procentowe, średnie. Również i w tym przypadku pomocne może być oprogramowanie do badań internetowych, które umożliwia automatyczne generowanie wyników. Analiza wyników w badaniach jakościowych wymaga skoncentrowania się na analizie swobodnych wypowiedzi badanych. Język wypowiedzi staje się głównym materiałem analitycznym umożliwiającym odtworzenie faktów, motywacji i postaw.

Koszty badań

Wbrew pozorom koszt badań społecznych nie jest wysoki i jest konsekwencją zakresu pytań, jakie chcemy zadać oraz zastosowania określonej metody i techniki badawczej. Po prostu koszt jest funkcją czasu, jaki należy poświęcić na przeprowadzenie badań i liczby zaangażowanych w przedsięwzięcie osób.

W wielu przypadkach badania mogą być samodzielnie prowadzone przez JST. W takich projektach kosztem będzie zaangażowanie pracowników.

Jeżeli jednostka samorządowa, z różnych powodów, nie jest w stanie samodzielnie przeprowadzić badania może zwrócić się o pomoc do wykwalifikowanej instytucji.

Koszty badań realizowanych przez firmy zewnętrzne zaczynają się od kilku tysięcy PLN.

