



Doskonalenie

SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA w Urzędzie Patentowym RP

W maju w UPRP zakończyła się realizacja jednego z największych, najbardziej znaczących i kompleksowych projektów doradczych dla administracji rządowej – „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie”. Pracownicy urzędu wzięli aktywny udział w jego realizacji, wypracowując rozwiązania, które mogą wesprzeć zarządzanie i na stałe wpisać się w praktykę działania organizacji.

Droga do nowoczesnej administracji rządowej

Projekt pn. „Wdrożenie i doskonalenie nowoczesnych metod zarządzania w ministerstwach oraz centralnych i wojewódzkich urzędach administracji rządowej” był realizowany na rzecz Kancelarii Prezesa Rady Ministrów przez konsorcjum firm F5 Konsulting Sp z o.o. i M4 Management Polska Sp. z o.o., w ramach projektu systemowego pn. „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie”.

Jego celem było wsparcie 63 urzędów we wdrażaniu nowoczesnych metod zarządzania – zarządzania procesowego, zarządzania przez cele i zarządzania przez kompetencje. W okresie od kwietnia 2014 roku do maja 2015 roku zrealizowano szereg działań, które prowadziły do doskonalenia istniejących w urzędach rozwiązań zarządczych, a które w perspektywie długoterminowej przyczynią się do ich integrowania w spójny i kompleksowy system.

W pierwszej kolejności, jako Wykonawca, opracowaliśmy dedykowany administracji rządowej **model dojrzałości organizacyjnej**, przedstawiający obraz „urzędu idealnego”, w którym systemy zarządzania procesowego, zarządzania przez cele i przez kompetencje są w sposób ciągły doskonalone i ze sobą zintegrowane.

W odniesieniu do niego zdiagnozowaliśmy stan zarządzania w każdym z 63 urzędów i stworzyliśmy Plany działań doradczych, definiujące cel, zakres i harmonogram prac.

Następnie w ciągu 7 miesięcy przeprowadziliśmy 22 400 godzin konsultacji bezpośrednich z zakresu zarządzania procesowego, zarządzania przez cele, zarządzania przez kompetencje i wdrażania uprawnień w komórkach ds. kadr, budżetu i zamówień publicznych. Zespoły projektowe w urzędach we współpracy z konsultantami wdrażały podejście procesowe, definiowały cele strategiczne i określały system kompetencji, którymi powinni cechować się pracownicy urzędu. Uzupełnieniem działań doradczych były seminaria dla Dyrektorów Generalnych i warsztaty dla kierowników komórek wsparcia.



Rysunek 1. Model dojrzałości organizacyjnej

Doskonalenie systemów zarządzania w Urzędzie Patentowym RP

W UPRP prace koncentrowały się na wdrożeniu podejścia procesowego, stworzeniu koncepcji zarządzania przez cele, a także na zaprojektowaniu narzędzi wspierających biuro finansów i zamówień publicznych. Podstawą do ich przeprowadzenia była diagnoza potrzeb w odniesieniu do systemów zarządzania. W wyniku wywiadów i analizy dokumentacji określiliśmy optymalne kierunki prac doradczych, a zespół wziął udział w warsztatach z zakresu zarządzania procesowego, w ramach których zidentyfikowano procesy przebiegające w urzędzie.

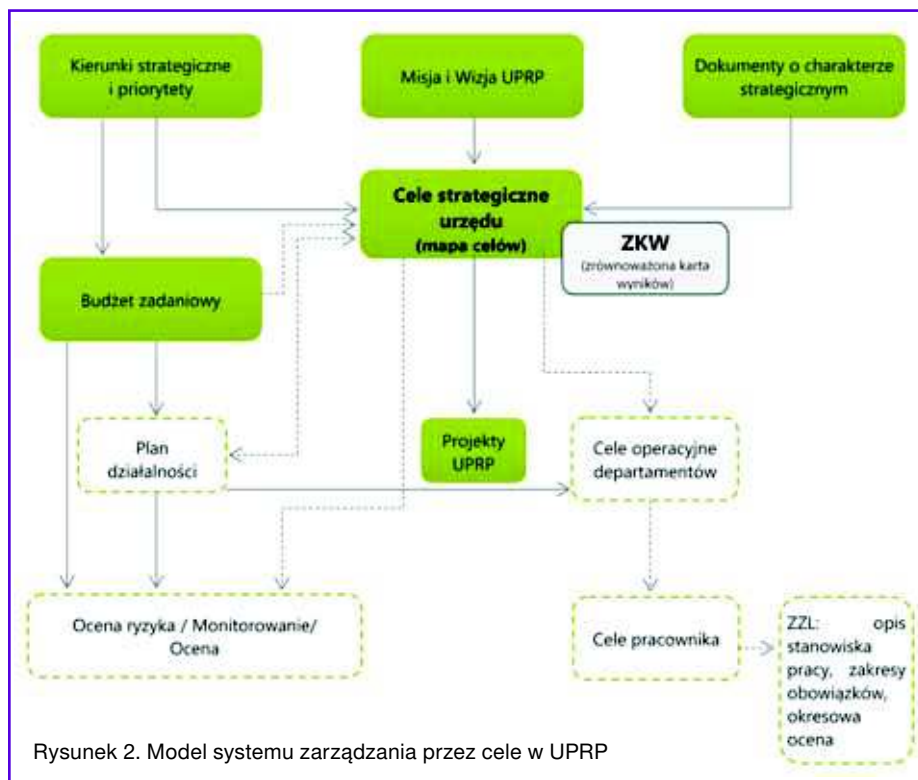
Podejście procesowe stanowiło kanwę projektu. Zapewnia ono skuteczniejsze reagowanie organizacji na potrzeby otoczenia, przez co umożliwia dostarczanie klientom usług o wyższej jakości. Daje osobom kierującym urzędem pogłębioną wiedzę na temat funkcjonowania urzędu i umożliwia dokładną analizę obciążenia zadaniami i efektywniejszą alokację zasobów.

Pierwszym krokiem na drodze do jego wdrożenia były dwudniowe warsztaty z zakresu mapowania procesów. Przygotowany dzięki nim zespół podjął nietrawne zadanie zmapowania

10 wybranych procesów: opisanie ich przebiegu, zidentyfikowania właścicieli i wskazania mierników. Jednak mapowanie opisuje tylko stan obecny – choć jest nieodzowne, nie daje jeszcze wymiernych korzyści i poprawy systemu zarządzania. Tę osiągnąć można dzięki optymalizacji. Drugi krok wdrażania zarządzania procesowego został znów zapoczątkowany warsztatami przygotowującymi zespół do identyfikowania i rekomendowania zmian. Usprawnianie przebiegu pięciu wybranych procesów zostało przeprowadzone z uwzględnieniem kryterium przepływu zadań i obciążenia pracą, a także wartości dodanej dla klienta.

Równoległe do wdrażania podejścia procesowego w UPRP zostały uruchomione konsultacje z zakresu **zarządzania przez cele**. Wdrożenie w urzędzie elementów tego systemu ułatwia kadrze kierowniczej identyfikację kluczowych potrzeb klientów urzędu, skoncentrowanie się na realizacji celów strategicznych i wspiera realizację zadań ustawowych, dotyczących kontroli zarządczej.

Wdrożenie zarządzania przez cele oparliśmy o działania związane z zarządzaniem strategicznym urzędem, tj. analizę interesariuszy, opracowanie misji i wizji urzędu, analizę SWOT poszczególnych obszarów działania urzędu i opracowanie kierunków strategicznych. Podczas pierwszych warsztatów uczestnicy zapoznali się z założeniami systemu, procesem stawiania, kaskadowania i rozliczania celów oraz z zasadami definiowania mierników oraz sposobów ich monitorowania. Dzięki analizie klientów i interesariuszy urzędu zespół



opracował kilka propozycji misji i wizji urzędu, uwzględniających zmieniające się otoczenie i nowe potrzeby klientów. W wyniku warsztatów z zakresu identyfikowania i mapowania celów opracowano karty wybranych celów strategicznych. Podsumowaniem prac było zaprojektowanie koncepcji systemu zarządzania przez cele dla UPRP.

Działania doradcze w Urzędzie Patentowym zostały zrealizowane w zakładanym terminie i przy osiągnięciu wszystkich zakładanych

rezultatów. Na podkreślenie zasługują przede wszystkim **ogromne zaangażowanie kierownika i zespołu projektowego UPRP**. Grono kompetentnych, chętnych do współpracy i otwartych na nowe pomysły osób twórczo przekształcało teorię w możliwości jej skutecznego wykorzystania w praktyce funkcjonowania urzędu. Kreatywność, odpowiedzialność i troska o przyszłość urzędu widoczne były podczas każdej kolejnej sesji doradczej, dzięki czemu prace przebiegały sprawnie i w bardzo dobrej atmosferze.



Rysunek 3. Najważniejsze wskaźniki projektu

Rezultaty projektu

Realizacja projektu zakończyła się wypracowaniem szeregu rekomendacji dla dalszego doskonalenia systemów zarządzania w administracji rządowej. Osiągnęliśmy wszystkie zakładane rezultaty, a także to, co z punktu widzenia Kierownika projektu było najważniejsze – satysfakcję naszych partnerów w urzędach.

O sukcesie projektu zdecydowało kilka czynników. Dzięki **kompleksowości** podejścia urzędy miały możliwość równoległego rozwijania różnych systemów zarządzania w oparciu o zsynchronizowane metodyki. Definiowaliśmy cele strategiczne, które stanowią układ odniesienia dla przebiegających w urzędzie

procesów; wyznaczenie celów i oznaczenie przebiegu procesów umożliwiła określenie jakich kompetencji potrzebują pracownicy, by skutecznie sprostać stawianym przed nimi wymaganiom.

Dzięki zastosowaniu zasady **elastyczności** mieliśmy jako konsultanci możliwość dopasowywania zakresu działań do indywidualnych potrzeb zgłaszanych przez kierownictwo urzędów lub przez Kierowników Zespołów Projektowych. **Różnorodność** dostępnych rozwiązań i narzędzi ułatwiała wybieranie z szerokiego katalogu działań tych, które w danej fazie rozwoju są najbardziej przydatne i najlepiej dopasowane do kultury organizacyjnej urzędu.

Aktywnie **zarządzanie zmianą** wspierało budowanie ducha zaangażowania i współpracy zarówno w zespołach projektowych, jak i z konsultantami. Dzięki temu zapewniono otwartość na nowe rozwiązania, co ułatwiała prowadzenie działań projektowych i codzienną komunikację.

Bezpośrednim rezultatem projektu jest zbudowanie w każdym z urzędów **zespołu** posiadającego doświadczenie w modernizacji systemów zarządzania. Grupa licząca w skali 63 urzędów łącznie ponad tysiąc pracowników jest potężnym zasobem, którego kompetencje mogą być z sukcesem wykorzystywane w dalszych pracach nad doskonaleniem administracji rządowej.

Pozostałe rezultaty projektu mają **charakter długoterminowy**. Wdrożenie zarządzania procesowego wymaga miesięcy pracy i zaangażowania, a następnie ciągłego doskonalenia i regularnych pomiarów efektywności. Oznacza jednak dla urzędu korzyści w postaci koncentracji na realizacji zadań przynoszących wartość i rezygnację z działań, które niepotrzebnie pochłaniają czas i zasoby.

Wprowadzenie systemowego podejścia do definiowania celów strategicznych umożliwi kadrze kierowniczej szersze spojrzenie i przyjęcie perspektywy wieloletniej (3–5 lat na poziomie strategii). Dzięki temu ma ona szansę aktywnie modelować kierunki rozwoju każdej komórki i skupiać działania na tym, co najistotniejsze.

Naturalnym kierunkiem rozwoju systemów zarządzania jest **integracja** i budowanie spójnego, kompleksowego systemu zarządczego, służącego lepszej koordynacji działań, zapewnieniu optymalnego poziomu zaangażowania pracowników, a w rezultacie „realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy”, co jest istotą kontroli zarządczej i zarządzania w administracji publicznej.¹

Osiągnięcie długofalowych rezultatów projektu wymaga przede wszystkim zaangażowania i konsekwencji w kontynuowaniu prac przez zespoły projektowe i przez kadrę kierowniczą. Projekt, ze względu na swą skalę i rangę, wywarł realny wpływ na poprawę jakości systemów zarządzania w administracji rządowej.

Działania w projekcie wymagały wiele wysiłku, zarówno po stronie zespołów projektowych w urzędach, jak i konsultantów, Opiekunów Urzędów i kierownictwa. W projekcie tak rozległym, złożonym i z tak ograniczonym czasem realizacji kluczem do sukcesu byli ludzie – ich wola współpracy, elastyczność i pozytywne nastawienie. Zespół UPRP doskonale sprostał niełatwemu wyzwaniu i udowodnił, że jest partnerem dla kierownictwa urzędu w procesie dostosowywania systemów do zmieniających się warunków otoczenia.

Joanna Gilewska

¹ Art. 68 ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.

WIZYTA PRZEDSTAWICIELI PEKIŃSKIEGO URZĘDU WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ (BJIPO)

Delegacja z Pekińskiego Urzędu Własności Intelektualnej (BJIPO), który jest organem lokalnym odpowiedzialnym za regulowanie i koordynowanie kwestii ochrony własności intelektualnej w 20-milionowej stolicy Chińskiej Republiki Ludowej, złożyła 22 kwietnia br. wizytę w Urzędzie Patentowym RP.

Wizyta przedstawicieli BJIPO jest dalszym potwierdzeniem oraz zacieśnieniem już intensywnej współpracy z administracją odpowiedzialną za ochronę własności przemysłowej. Współpraca z chińskimi służbami przejawia się m.in. w podpisaniu umowy zawartej pomiędzy UPRP a Państwowym Urzędem Własności Intelektualnej Chińskiej Republiki Ludowej (SIPO), umożliwiającej od 1 lipca 2013 r. polskimi zgłaszającym korzystać z przyspieszonej procedury uzyskania patentu w Chinach, bazując na odpowiadającym mu polskimi zgłoszeniu patentowym. U uruchomiło to tzw. program pilotażowy PPH (Patent Prosecution Highway). Znacomitym polem do dotychczasowej współpracy są także Międzynarodowe Fora Grupa Wyszehradzka – Chiny „Własność intelektualna w strategii



Przedstawiciele Pekińskiego Urzędu Własności Intelektualnej podczas spotkania