

**SAMOOCENA ORGANIZACJI
TO DROGA DO
DOSKONAŁOŚCI**

OPRACOWAŁ: MIROSLAW RECHA

WARSAWA 2009

©

www.pnj.pl




SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Wstęp

Zarządzanie przez Jakość - ZPJ (Total Quality Management – TQM) zawarte w Modelu Doskonalenia Zarządzania Polskiej Nagrody Jakości, jest filozofią kształtującą pozytywne relacje pomiędzy: produktywnością, konkurencyjnością i jakością wyrobów oraz usług, ochroną środowiska, bezpieczeństwem i higieną pracy, a także pomiędzy kierownictwem i pracownikami oraz pomiędzy przedsiębiorstwem i społeczeństwem, które w efekcie kształtują "Jakość Życia" (kulturę, wychowanie, etykę oraz poziom materialny) jednostki, grupy oraz społeczeństwa.

Zarządzanie przez Jakość jest więc nową koncepcją społeczną, która swoją ideą obejmuje całą sferę dotyczącą zarządzania.

Koncepcja Zarządzania przez Jakość

Od początku powstania, koncepcja Zarządzania przez Jakość - TQM, przeszła poważne przeobrażenia. W początkowej (pierwszej) swojej fazie koncepcja ta zorientowana było na ciągłe doskonalenie istniejących procesów i operacji. Chodziło głównie o eliminację przyczyn wad oraz likwidację mamotrawstwa szczególnie w zakresie produkcji. Do tego działania włączało się możliwie największą liczbę pracowników, często organizowanych w małe grupy lub zespoły problemowe.

2

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Działania TQM w tej fazie nakierowane były na uaktywnienie pracowników poprzez wzrost wzajemnego zaufania i z przeświadczeniem, że na miejscu pracy wie się najlepiej, co należy poprawić i doskonalić.

Następna (druga) faza rozwoju TQM, oprócz zagadnień jakości, doskonalenia procedur i operacji, nakierowana jest na ciągłe doskonalenie problemów dotyczących kierowania przedsiębiorstwem, a szczególnie zarządzania procesowego organizacją i ciągłego doskonalenia jej przywództwa, strategii i polityki.

Trzecia faza rozwoju Zarządzania przez Jakość – TQM jest najbardziej dojrzałą fazą zarządzania organizacją. Można by ją nazwać Globalnie Zintegrowane Zarządzanie przez Jakość - GZZPJ (Total Integrated Quality Management- TIQM). W organizacjach, które osiągnęły ten stopień dojrzałości, lub chcą go osiągnąć, filozofia ta jest rozumiana jako jednoczesne zarządzanie przez priorytety i cele stawiane w strategii i polityce przedsiębiorstwa. Jest to nowy, najbardziej efektywny sposób zarządzania wykorzystujący przedsiębiorczy i aktywny styl kierowania firmą. Jest to organizacja samoucząca się. Koncepcja ta uznaje, że przewaga konkurencyjna może być tylko wtedy osiągnięta, kiedy prowadzi do zasadniczych i szybkich zmian w procesach, operacjach i strukturach oraz wyprzedza w efektywności swych konkurentów. Selekcja w określaniu właściwych priorytetów w zarządzaniu to podstawa sukcesu firmy. Czynność ta musi mieć charakter ciągły.

Stanąć w miejscu to cofać się.

3

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Powyższą fazę koncepcji Zarządzania przez Jakość - TQM można scharakteryzować:

- Globalną skutecznością działania,
- Integracyjną spójnością,
- Elastycznością,
- Mobilizacją,
- Etyką,
- Orientacją ukierunkowaną na człowieka.

W efekcie pokazanej powyżej transformacji koncepcji Zarządzania przez Jakość - TQM i przekształcenia jej, na obecnym etapie rozwoju, w Globalnie Zintegrowane Zarządzanie Przez Jakość - GZZPJ (Total Integrated Quality Management -TIQM) można powiedzieć, że koncepcja ta charakteryzuje się następującymi cechami, które w zasadzie wytyczają kryteria Zarządzania Europejskiego Modelu Znakomitości (EFQM – Europejska Fundacja Zarządzania Jakością) oraz Modelu Doskonalenia Zarządzania Polskiej Nagród Jakości – PNJ:

Przywództwem.

Globalizacją i integracją wizji i celów w określaniu właściwych priorytetów w zarządzaniu organizacją, z których wynika zintegrowana, ciągłe doskonalona strategia i polityka, pozwalająca wyprzedzać w efektywności konkurentów.

Dynamicznym zarządzaniem personelem, ukierunkowanym na pomoc w realizowaniu karier.

4

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Zasadniczymi, zintegrowanymi zmianami w zarządzaniu zasobami i partnerstwem. Zintegrowanymi zasadniczymi i szybkimi zmianami w procesach, operacjach i strukturach organizacji, w tym w zarządzaniu: jakością, środowiskowym, bezpieczeństwem i ochroną zdrowia.

Satysfakcją klientów.

Satysfakcją personelu i partnerów.

Globalną i zintegrowaną współpracą z lokalną społecznością i władzami czyli z otoczeniem (odpowiedzialność społeczna organizacji), szczególnie w sferach: społecznej, ekonomicznej, środowiskowej, etycznej i wiedzy.

Efektami końcowymi organizacji zarówno finansowymi jak i niefinansowymi.

Brak globalizacji i integracji w określaniu priorytetów, celów i strategii w zarządzaniu przedsiębiorstwem prowadzi do:

- nieodstatecznych reakcji na zmiany,
- rozpraszania wysiłku na zbyt wiele obszarów,
- braku spójności w działaniach operacyjnych,
- niskiej efektywności procesów i operacji,
- niezdolności do mobilizacji personelu i skierowania ich działalności na priorytety przedsiębiorstwa.

Tak więc globalizacja i integracja celów jest podstawową sprawą w kierowaniu firmą.

5

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

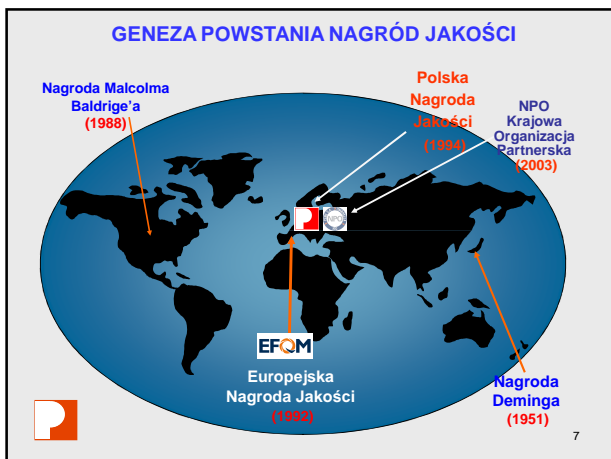
Globalizacja i integracja celów w zarządzaniu organizacją prowadzi w efekcie do:

- Skuteczności ekonomicznej, społecznej i środowiskowej
- Spójności
- Elastyczności
- Mobilizacji
- Zintegrowanej kultury i etyki.

Wdrażanie tej nowoczesnej filozofii zarządzania organizacją pozwala na ich efektywny start na konkurencyjnym światowym rynku oraz wykorzystanie zdolności i inteligencji pracowników do stałego doskonalenia strategii i polityki oraz rozwoju wiedzy i innowacyjności naszych organizacji.

Pomoc we wdrażaniu do polskich firm tej filozofii zarządzania, jest podstawowym zadaniem Modelu Doskonalenia Zarządzania Polskiej Nagrody Jakości.

6



SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

CZYNNIKI SUKCESU WDRAŻANIA MODELU DOSKONALENIA POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI I KONCEPCJI ZARZĄDZANIA PRZEZ JAKOŚĆ (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

Analizując pracę organizacji wdrażających koncepcję Zarządzania przez Jakość (ZPJ), czyli Total Quality Management (TQM), uczestników dotychczasowych czternastu edycji konkursu Polskiej Nagrody Jakości (PNJ), można zauważyć różnego rodzaju podejścia „szefów” organizacji do tej koncepcji. Niektórzy szefowie uważają, że dużo robią w firmie dla promocji jakości, ale nic im nie wychodzi. Dzieje się tak m.in. dlatego że:

- Szef organizacji dużo mówi naokoło i wszystkim o jakości, deklaruje swoje zaangażowanie, robi „parę” (propagandę, a nie pracę), wygłasza i ogłasza jak w firmie realizuje się Zarządzanie przez Jakość, natomiast nie starcza mu czasu ani wytności na konkretne działania.
- Szef organizacji nie określa jej wizji oraz celów strategicznych „na papierze” i nie ustala zbioru wartości firmy. Jak wiadomo w każdej pracy, a szczególnie w Zarządzaniu przez Jakość muszą być dokumentowane najważniejsze działania.
- Kierownictwo organizacji nie stwarza zachęt dla załogi do pracy, którą oni muszą wykonywać przy wdrażaniu i doskonaleniu zarządzania.
- Szef i kierownictwo organizacji postawili przed załogą nienormalnie ambitne zadania; w efekcie przechodzą dla ich realizacji na system nakazowy, co prowadzi do tego, że cele szefa i kierownictwa nie są celami załogi.

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Szef do koncepcji „Zarządzania przez Jakość” podchodzi z czysto administracyjnego punktu widzenia, powołuje więc swego pełnomocnika ds. zapewnienia jakości i uważa że jest to wystarczające dla osiągnięcia sukcesu przez organizację.

Szef nie zatrudnia specjalistów dla prowadzenia ciągłego szkolenia i przygotowania obiektywnie potrzebnej dokumentacji w organizacji.

Kierownictwo nie potrafi przekonać załogi o słuszności postawionych przed organizacją celów.

Wdrożenie Modelu PNJ i koncepcji ZPJ jest celem samym dla siebie, a nie drogą do uzyskania znakomitych wyników.

Duże inwestowanie w ogólne szkolenia, zamiast prowadzić doszkalanie według faktycznych potrzeb.

Kierownictwo uważa, że jeżeli podjęta zostanie wystarczająca ilość czynności, to poprawa sama się pojawi; nie stosuje natomiast sukcesów małych kroków lub zmian dynamicznych (priorytetowych) dla kontynuowania Modelu PNJ i koncepcji ZPJ oraz utrzymania celów długoterminowych.

Reasumując, Model PNJ i Zarządzanie przez Jakość musi być traktowane jak klasyczny cel, dla którego potrzebne są: wyznaczone precyzyjnie i mierzalne cele, zasoby, plan, jasne ustalenie odpowiedzialności, weryfikacja osiągnięcia celu, ponowne uzgodnienie celu itd.



SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Efekty końcowe (Orientacja na wyniki)
Znakomitość jest zależna od umiejętności odpowiedniego zaspakajania interesów: klientów, dostawców, pracowników, właścicieli i społeczeństwa, którzy są zainteresowani funkcjonowaniem organizacji.

Satysfakcja klienta (koncentracja na kliencie)
Klient jest najważniejszym sędzią jakości wyrobu lub usługi. Dlatego organizacja musi skupiać się na zaspakajaniu jego potrzeb, a nawet wyprzedzaniu tych potrzeb, po to aby utrzymać lojalność klientów i zdobywać nowych klientów.

Przywództwo, polityka i strategia (stałość celów)
Przywódcy organizacji wyznaczają jasne i jednoznaczne cele, w ramach których organizacja chce przodować.

Zarządzanie procesami (zarządzanie poprzez fakty)
Kierownictwo i pracownicy chcąc efektywnie zarządzać organizacją muszą identyfikować procesy i wzajemnie je ze sobą wiązać - integrować. Procesy muszą być systematycznie doskonalone i kontrolowane zgodnie z planowymi celami organizacji, przy wykorzystaniu wiarygodnych informacji obejmujących uwagi i opinie bezpośrednio zainteresowanych.

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Zarządzanie ludźmi i ich satysfakcją (rozwój i zaangażowanie pracowników)
Wspólny zbiór wyznaczanych wartości w organizacji powinien służyć do pełnego wyzwolenia potencjału pracowników i ich inicjatyw, które oparte winny być na wzajemnym zaufaniu oraz kompetencji. Rozwijaniu kompetencji pracowników powinno służyć także ich upelnomocnienie, czyli przekazywanie uprawnień.

Ciągłe uczenie się (doskonalenie, postęp)
Organizacja może osiągać doskonałość i pracować efektywnie pod warunkiem, że jej zarządzanie opierać się będzie na permanentnym przekazywaniu wiedzy pracownikom w atmosferze ciągłego doskonalenia i postępu.

Zarządzanie zasobami (rozwój partnerstwa)
Organizacja pracuje wtedy efektywnie kiedy wykorzystuje optymalnie swoje zasoby (perfekcyjnie nimi zarządza) oraz kiedy relacje z jej partnerami są wzajemnie korzystne, budowane na zaufaniu, integracji i wymianie wiedzy.

Współpraca z otoczeniem (odpowiedzialność społeczna i publiczna)
Organizacji, jej długofalowym interesom najbardziej służy etyczne podejście do otoczenia, spełnianie wymogów prawnych oraz oczekiwań społeczeństwa.

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Z powyższych rozważań można utworzyć 9 filarów Zarządzania przez Jakość – ZPJ, czyli Total Quality Mmanagement – TQM.

Dziewięć filarów Zarządzania przez Jakość

POTENCJAŁ ORGANIZACJI EFEKTY ORGANIZACJI

13

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Gmach Zarządzania Przez Jakość

ZARZĄDZANIE PRZEZ JAKOŚĆ

WARTOŚCI ORGANIZACJI

14

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Model Doskonalenia Zarządzania Polskiej Nagrody Jakości (PNJ), został zbudowany na podstawie 8 konceptów EFQM oraz Modelu Znakomości Europejskiej Nagrody Jakości. Model ten składa się z 9 kryteriów, których nazwy są takie same jak w 9 filarów ZPJ.

DOSKONALENIE, UCZENIE SIĘ, INNOWACJE,

POTENCJAŁ PRZEDSIĘBIORSTWA EFEKTY PRZEDSIĘBIORSTWA

15

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

SKŁADNIKI KRYTERIUM MODELU EFQM I PNJ

16

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

W Tabelicy A. podano zależności pomiędzy „Efektami” a „Potencjałem” organizacji, natomiast w Tabelicy B. pokazano powiązania pomiędzy „Fundamentalną Koncepcją Znakomości”, a kryteriami (filarami) Europejskiej i Polskiej Nagrody Jakości.

DZIEDZINY	ASPEKTY
EFEKTY ORGANIZACJI	
Results (Efekty)	trendy cele porównania przyczyny zakres - jak szeroko je przedstawiono?
POTENCJAŁ ORGANIZACJI	
Approach (Podejście)	rzetelne zintegrowane
Deployment (Wdrożenie)	wdrożone - jak szeroko? systematyczne - przemyślane
Assesment and Review (Ocena i Przegląd)	pomiar uczenie się - benchmarking doskonalenie

17

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

TABLICA B. Powiązania pomiędzy „Fundamentalną Koncepcją Znakomości”, a kryteriami (filarami) Europejskiej i Polskiej Nagrody Jakości

KONCEPCJA	KRYTERIA	POTENCJAŁ		EFEKTY					
		Przywództwo	Strategia i polityka	Zarządzanie ludźmi	Zasoby / partnerstwo	Procesy, systemy, zmiany	Satisfakcja Klientów	Satisfakcja pracowników	Współpraca z otoczeniem
Orientacja na wyniki		x	x	x	x	x	x	x	x
Koncentracja na klientów		x	x	x	x	x	x	x	x
Przywództwo i stałość celów		x	x						
Zarządzanie procesowe oparte na faktach		x	x	x	x	x	x	x	x
Rozwój pracowników i ich zaangażowanie		x	x	x	x				
Ciągłe uczenie się, innowacja i doskonalenie		x	x	x	x				
Rozwój partnerstwa		x	x		x				x
Odpowiedzialność społeczna		x	x	x	x			x	

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

PRYGOTOWANIE SAMOOCENY

Technika samooceny, z punktu widzenia jakości, jest bardzo użyteczna dla każdej organizacji pragnącej rozwijać i kontrolować wprowadzanie koncepcji Zarządzania przez Jakość. Ten rodzaj systematycznego przeglądu i pomiaru najważniejszych parametrów oraz obszarów działalności organizacji jest jednym z głównych kierunków działania w jakiegokolwiek koncepcji zarządzania.

Proces samooceny pozwala organizacji na precyzyjne określenie jej mocnych stron i obszarów wymagających poprawy. Proces ten powinien spowodować opracowanie planowych działań poprawy pracy organizacji oraz jego systematycznej kontroli.

Samoocena pozwala więc na rozpoznanie przyczyn stanu krytycznego i sformułowanie wniosków służących do wprowadzenia potrzebnych zmian w zarządzaniu organizacją.

JAKIE KORZYŚCI DAJE SAMOOCENA?

Doświadczenie uczy, że zastosowanie procesu samooceny, w praktycznej działalności organizacji, przynosi szereg wymiernych korzyści. Do korzyści tych można m.in. zaliczyć:

- zdyscyplinowane i systematyzowane podejście do problemów poprawy (usprawnienia) działalności,
- ocenę opartą na faktach a nie na percepcji indywidualnej;

19

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

- spójność kierunków działań (postępowania) w określeniu tego co należy realizować;
- sposoby i kierunki szkolenia załogi w problematyce ZPJ;
- integrowanie różnych inicjatyw projakościowych w normalne, zwykłe operacje i procesy;
- bardzo skuteczne diagnozowanie;
- obiektywną ocenę w odniesieniu do zestawu kryteriów szeroko uznawanych w całej Europie;
- środki mierzenia postępu w czasie, przez okresowe samooceny
- działanie pobudzające do usprawniania procesu, ogniskujące się na miejscach gdzie te usprawnienia są najbardziej potrzebne;
- metodykę do stosowania we wszystkich obszarach zarządzania - od poszczególniej jednostki organizacyjnej aż do całej organizacji;
- sposób do kreowania i promowania dobrej pracy i odpowiedzialności wśród załogi organizacji oraz nadania „świeżego” zapachu w dążeniu do osiągnięcia coraz lepszych rezultatów;
- szansę promocji dobrze pracujących członków załogi oraz możliwość dzielenia się swoimi osiągnięciami z innymi;
- nagradzanie wyróżniających się osiągnięć; sposób do porównania pracy poszczególnych komórek organizacyjnych;

20

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

sposób na porównanie osiągnięć organizacji w stosunku do organizacji konkurencyjnych, lub najlepszych w branży za pomocą wyników osiągniętych przez te organizacje np. w konkursach Regionalnych, Polskiej oraz Europejskiej Nagród Jakości.

Podsumowując, proces samooceny daje organizacji okazję do analizy jej pracy, analizy jej mocnych stron i obszarów wymagających poprawy. Pozwala to zorientować się jak daleko organizacja posunęła się na drodze wdrażania koncepcji Zarządzania przez Jakość i co należy jeszcze uczynić aby osiągnąć sukces.

21

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

ETPY REALIZACJI PROCESU SAMOOCENY

Etap 1 do 7

ETAP 1	ETAP 2	ETAP 3	ETAP 4	ETAP 5	ETAP 6	ETAP 7
Uzyskać i utrzymać zaangażowanie	Opracować i wdrożyć strategię komunikacji	Planowanie procesu samooceny	Wybrać i przeszkolić osoby bezpośrednio związane z procesem	Przeprowadzić samoocenę	Rozważyć wyniki i określić priorytety	Ustalić i wdrożyć plan działania

Etap 8: śledzić postępy i dokonać przeglądu procesu samooceny

22

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

ETAP 1

Uzyskać i utrzymać zaangażowanie

Etap 1 - Uzyskać i utrzymać zaangażowanie

Dla kierownictwa aby zaangażować się w opracowanie samooceny pomocnym będzie przede wszystkim zidentyfikowanie i wypracowanie powodów, dla których chcą oni wprowadzić zmiany w organizacji oraz opracowanie wspólnej wizji tego, jak organizacja będzie wyglądała w przyszłości (osiągnię znakomitość).

Dlatego kierownictwo musi ocenić, gdzie organizacja jest* w odniesieniu do realizacji założonych Podstawowych Koncepcji; ocenę powyższą realizować na podstawie kryteriów Modelu Znakomitości Zarządzania; dyskusja i konsens powinna być następnym krok w kierunku wspólnej wizji kierownictwa.

ETAP 2

Opracować i wdrożyć strategię komunikacji

Etap 2 - Opracować i wdrożyć strategię komunikowania

Przy każdej zmianie ważny jest sposób opracowanie strategii komunikowania. Należy rozważyć jaką informację komu trzeba przekazać, dlaczego i kiedy. Kierownictwo powinno więc opracować: plan komunikowania (kto, co, dlaczego, jak, kiedy i gdzie); sposób komunikowania (zachowanie i technika).

23

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

ETAP 3

Planowanie procesu samooceny

Etap 3 - Planowanie procesu samooceny

Na tym etapie kierownictwo musi odpowiedzieć na dwa główne pytania: Jakie korzyści chce uzyskać (osiągnąć) z samooceny (co jest dla nas ważne)? Gdzie zaczniemy samoocenę (od której komórki organizacyjnej, lub od którego obszaru działalności)?

ETAP 4

Wybrać i przeszkolić osoby bezpośrednio związane z procesem

Etap 4 - Wybrać i przeszkolić osoby bezpośrednio związane

W zależności od wybranej techniki samooceny osoby zaangażowane w te działania wyznaczą będą 2 - 3 dniowego szkolenia.

ETAP 5

Przeprowadzić samoocenę

Etap 5 - Przeprowadzić samoocenę

Istotą Modelu tworzy pewna logika kryjąca się w formule RADAR – Results którą organizacja chce osiągnąć jako część procesu tworzenia polityki i strategii. Approach (planowanie i opracowanie zintegrowanego zestawu podejść aby uzyskać żądane wyniki teraz i w przyszłości), Deployment (ustrukturyzowane rozwinięcie podejść aby zapewnić pełne wdrożenie), Assessment and Review (podejść w oparciu o monitorowanie osiągniętych wyników i uczenie się. Zidentyfikować, nadać priorytety, planować i wdrażać doskonalenia (patrz Tablicę A „Zależność pomiędzy efektami a potencjałem organizacji”).

24

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

ETAP 6
Rozważyć wyniki i określić priorytety

ETAP 7
Ustalić i wdrożyć plan działania

ETAP 8
Śledzić postępy i dokonać przeglądu procesu samooceny

Etap 6 – Rozważyć wyniki i określić priorytety
Po opracowaniu samooceny należy określić priorytety identyfikując kilka działań, które przyniosą największą korzyść organizacji i interesariuszom.

Etap 7 - Ustalić i wdrożyć plan działania
Kolejnym krokiem po określeniu priorytetów działań doskonalących jest sporządzenie i wdrożenie planu działania. Należy określić odpowiedzialności osób i/lub zespołów we wdrażaniu.

Etap 8 - śledzić postępy i dokonać przeglądu procesu samooceny
Należy monitorować czy wdrażanie planu działania nie traci swego tempa, czy jest zgodne z planem i czy przynosi pożądane korzyści. Należy także dokonać oceny przeglądu procesu pod kątem skuteczności i czy doświadczenia wypływające z oceny i jej analizy są wprowadzane do następnej samooceny.

25

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

POWOŁANIE ZESPOŁU OPRACOWUJĄCEGO (SZTABU)

↓

SZKOLENIE CZŁONKÓW ZESPOŁU

↓

OPRACOWANIE ELEMENTÓW, MODUŁÓW I KRYTERIÓW

↓

OSIĄGNIĘCIE ZGODY (KONSENSUSU)

↓

WERYFIKACJA WNIOSKU

↓

OSTATECZNE OPRACOWANIE WNIOSKU

↓

WYBÓR PRIORYTETÓW DO WDROŻENIA

26

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Oprócz tego, zgodnie z schematem podanym powyżej, należy:

- Uroczycie wręczyć nominacje członkom sztabu.
- Przeszkolić zespół (sztab) w zakresie opracowywania samooceny.
- Określić przez sztab odpowiedzialnych jego członków za opracowanie: kryteriów, modułów i elementów
- Opracować samoocenę dla potencjału przedsiębiorstwa [podejście (zamiary, plany), wdrożenie, przegląd i ocena] oraz określić mocne strony i obszary wymagające poprawy. Następnie przyznać punkty zgodnie z podanymi wytycznymi.
- Oceń samoocenę dla efektów przedsiębiorstwa (trendy, cele, przyczyny oraz zakres) oraz określić mocne strony i obszary wymagające poprawy. Następnie przyznać punkty zgodnie z podanymi wytycznymi.
- Osiągnąć konsensus (zgode) przez oceniających i sztab w zakresie mocnych stron, obszarów wymagających poprawy i punktacji.
- Zweryfikować samoocenę zgodnie z decyzją sztabu po uzyskaniu konsensusu.
- Ostatecznie opracować samoocenę po weryfikacji sztabu – naniesienie poprawek, redakcja, szata graficzna itp.

27

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

PRZYWÓDZTWO

Jakość pracy Przywódcy - Lidera – jest nieodłącznym elementem nowoczesnego zarządzania każdą organizacją.

Jakość jest więc tą ideą, która:
obejmuje filozofię życia ludzkiego,
pobudza społeczną aktywność,
mierzy społeczną sprawność.

Dlaczego jakość stała się nową rewolucyjną ideą społeczną?

Ponieważ jakość jest:
dotychczas nieskompromitowana,
dostępna w powszechnym rozumieniu,
obiektywna w ocenie – miarach,
przynosi pożądane efekty.

Jakość jest pojęciem filozoficznym. Jest to więc pojęcie bardziej z dziedziny idei niż rzeczy. Jej istota jest uniwersalna, związana z przejawem każdej ludzkiej działalności w dziedzinie wychowania, dóbr użytkowych, usług, zarządzania, etyki itd.

28

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Z powyższego wynika, że wielorakość dziedzin, które oddziałują na jakość, upoważnia do tworzenia wokół niej koncepcji nowoczesnego zarządzania całą gospodarką narodową w celu spełnienia potrzeb klientów/obywateli.

Jakość zastosowana do działalności pracy Przywódcy - Lidera staje się syntetycznym miernikiem jego efektywności w zarządzaniu kierowaną przez niego organizacją.

Z tego też powodu jakość powinna być głównym, centralnym punktem nowoczesnych koncepcji zarządzania.

Współczesne systemy zarządzania charakteryzują się tym, że ich siłą sprawczą osiągnięcia sukcesu jest przywódca i centralne kierownictwo organizacji. Oni integrują załogę wokół określonych celów firmy. Głównie chodzi o to, aby w interesie organizacji wykorzystać wszelkie pomysły i umiejętności ludzkie przydatne dla realizacji określonego celu (np. walki z korupcją), energię i entuzjazm całego zespołu.

Dlatego obecnie obok przywództwa naczelnego kierownictwa liderzy zespołów odgrywają bardzo istotną rolę w zakresie wspierania, zachęcania i przekazywania uprawnień.

29

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Przywódca powinien posiadać szereg określonych cech i umiejętności: *zawodowych, psychologicznych, rozwiązywania konfliktów, szybko reagować na zmieniające się warunki realizacji celów, nie bać się ryzyka i odpowiedzialności za podejmowane decyzje.* Należy także stwierdzić, że dobry "szef" oprócz wymienionych powyżej musi posiadać także "wrodzone cechy" np.: *charyzmę.*

Do przywódczych cech (na podstawie ogromnej ilości przeprowadzonych badań) można również zaliczyć: *towarzystwość, łatwy kontakt z ludźmi, energię, zdecydowanie, inteligencję, popularność, takt, rozsądek (zdolność oceny), wyobraźnię, odwagę, ambicję, miły wygląd, gotowość współpracy-dostosowanie, poczucie humoru itp.*

Nowe pojęcie „Management by walking around” (MBWA) zmusza liderów aby wyszli ze swoich gabinetów i rozpoznali problemy swoich pracowników. Przywódca musi łączyć więc wysiłki pracowników ze swoimi celami dla osiągnięcia sukcesu.

Przywódcy pełnią więc istotne funkcje, które zjednują im ludzi i integrują ich wokół celów. Przede wszystkim powinni potrafić połączyć stawiane przez siebie cele z celami swoich ludzi. Nawet, gdy efektem jest jedynie zaspokojenie podstawowych potrzeb - przywódca wzmacnia je poczuciem realizacji głębszego celu, wyznaczającego załogę nierzadko sens jej jakości życia w ogóle.

30

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Bywa, że niektórzy ludzie dopiero za sprawą przywódcy odnajdują w życiu swoje znaczące cele i zaczynają do nich programowo dążyć, co sprzyja ich samorealizacji. Budowanie i integrowanie celów samorealizacji i jakości życia nie jest mocną stroną większości ludzi, stąd ktoś, kto potrafi je wzbudzić, natychmiast zaskarbia sobie wiodącą pozycję. Dotyczy to nie tylko działalności gospodarczej i publicznej, ale także ruchów religijnych i społecznych.

Jednakże same cele u przywódcy nie wystarczą. Potrzebny jest wewnętrzny "ogień", który wciąż podsyca ich wagę. Wzbudzenie entuzjazmu jest następnym źródłem motywacji osób postępujących za przywódcą. Gdy zabraknie entuzjazmu - choćby chwilowo - ludzie tracą często wolę do dalszego działania, gubią kierunek. Przydarza im się to, co H.W. Arnold uważa za "najgorsze bankructwo" - utratę entuzjazmu. Jego zdaniem, "Kto stracił wszystko oprócz entuzjazmu, ten powróci na drogę sukcesu".

31

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Następna funkcja przywódcy to *wydobywanie z ludzi* tego, co w nich *najlepsze*. *Entuzjazm* oraz *osobisty stosunek do celów organizacji* powodują silną motywację wewnętrzną do działania. Oba te zjawiska można w ludziach inicjować ułatwiając im działanie na poziomie swoich najwyższych możliwości w danej chwili i zapewniając im szansę rozwoju.

Istnieje powiedzenie, że "Najbardziej pragniemy, aby nas ktoś uczynił takim, jakimi być możemy". Spotykając człowieka - przywódcę, który potrafi tego dokonać, kochamy go, chętnie za nim podążamy, zrobimy dla niego wiele i wykonamy to najlepiej, jak potrafimy. Już nie tylko nasz cel staje się istotny, ale personalne zaangażowanie drugiego człowieka. W ten sposób przywódca przyczynia się nie tylko do skutecznego działania swoich podopiecznych, ale także *kreuje twórców* wielkich dokonań.

Ludzkie życie może się potoczyć zupełnie inną drogą, gdy na tę, którą podążają, wejście człowiek potrafiący wydobyć z nich to, co najlepsze, który wyzwole w nich nie tylko zdolności do określonej pracy, ale pozwoli im także odkryć ich dla siebie samych, pokaże tkwiącą w nich wielkość.

Taki człowiek i takie kierownictwo są potrzebne do doskonalenia jakości i Zarządzania przez Jakość (TQM) w organizacji, do integracji procesów i systemów zarządzania, do współpracy i dostosowania w łańcuchu dostawca - klient.

32

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Kadra zarządzająca musi więc zmieniać swoje oblicze. Szkolić siebie i załogę, uczyć się cierpliwości i odpowiedzialności, wsłuchiwać się w "głos załogi", doskonalić siebie i załogę, organizować dobrą komunikację, współpracować z miejscowym społeczeństwem, organizacjami społecznymi i zawodowymi, zwracać uwagę na pracę zespołową itp. Przede wszystkim jednak musi wiedzieć, że pracuje dla człowieka w łańcuchu dostawca - klient i to zarówno w łańcuchu wewnętrznym organizacji jak i zewnętrznym. Dlatego powinna wsłuchiwać się w głosy klientów wewnętrznych i zewnętrznych.

Bez przywódcy nie jest możliwy sukces organizacji!!!

Z powyższego wiemy już jak przywódcy działają.

Ale co ONI robią?

To pytanie często wprowadza dezorientację. Zastanawiamy się więc czy są oni odpowiedzialni za budżet? Czy sporządzają plany? Czy podejmują decyzje? Czy są "szefami"? Odpowiedź na wszystkie te pytania brzmi tak - czasami! Ale nie jest to istotą Przywództwa.

Stephen Cove w "7 nawykach bardzo skutecznych ludzi" przedstawił że:

"Zarządzanie to skuteczność we wspinaniu się po drabinie sukcesu. Przywództwo to ustalanie czy drabina oparta jest o właściwą ścianę."

33

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Na Konferencji Szkoleniowej EFQM "Learning Edge" porównano Zarządzanie i Przywództwo w następujący sposób:

Zarządzanie	Przywództwo
Radzenie sobie ze złożonością	Radzenie sobie ze zmianami
Planowanie i budżet	Ustalanie kierunku
Obsadzanie personelem i organizacja	Dopasowanie ludzi
Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów	Motywowanie i inspirowanie

Przywódcą nie koniecznie musi być menedżerem, choć może nim być. Jest on/ona jednakże skoncentrowany/a na osiąganiu celów przy pomocy ludzi. Znakomite Przywództwo, czyli realizacja przywództwa, to ustalanie celów i kierunków rozwoju organizacji, wspieranie ich realizacji oraz kontrola uzyskiwanych efektów.

Tak więc Przywódca ustala kierunki rozwoju i ocenia uzyskane efekty oraz wykorzystuje ich do doskonalenia i uczenia się.

Znakomite Przywództwo, czyli realizacja przywództwa, to ustalanie celów i kierunków rozwoju organizacji, wspieranie ich realizacji oraz kontrola uzyskiwanych efektów.

Tak więc, Przywódca ustala kierunki rozwoju i ocenia uzyskane efekty oraz wykorzystuje ich do doskonalenia i uczenia się.

34

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Zadaniem Znakomitego Przywódcy jest więc:

I. Określenie celów i kierunków działania, czyli:

- Fundamentalnych wartości organizacji;
- Potrzeb interesariuszy – ich równoważenie;
- Krótko i – długoterminowych zadań;
- Kreowanie środowiska sprzyjającego realizacji wartości i kierunków działania organizacji;
- Stałość celów;
- Odpowiedzialności społecznej – zrównoważony rozwój;
- Elastyczności i szybkość reagowania na zmiany;
- Komunikacji z interesariuszami.

II. Kontrola, ocena i uczenie się, czyli:

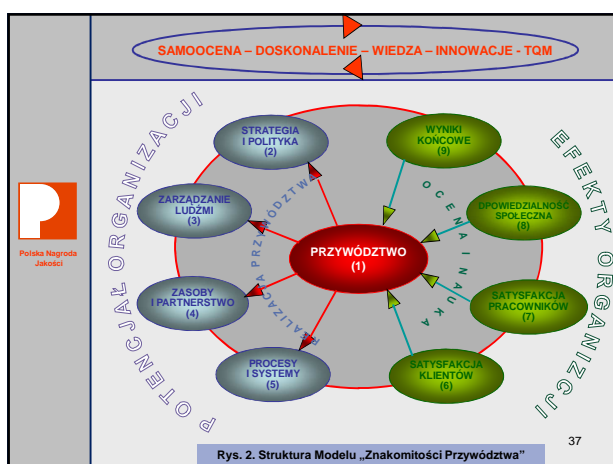
- Metody i narzędzia realizowanych przeglądów;
- Sposoby analizy wyników w celu określenia priorytetów do doskonalenia i działań innowacyjnych;
- Porównania z najlepszymi w klasie (branży);
- Wykorzystanie wyników oceny i nauki do doskonalenia systemu i wdrażania innowacji.

35

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Rys 1. Model Znakomości Przywództwa

36



37

W celu wspomagania nowoczesnego zarządzania organizacją w Krajowej Izbie Gospodarczej opracowaliśmy następujące systemy:

- Powszechny Model Oceny CAF (THE Common Assessment Framework);
- System Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym -SAK;
- Strukturę Modelu PNJ Zarządzania Wiedzą - ZW;
- Strukturę Modelu PNJ Zarządzania Innowacją - ZI;
- Strukturę Modelu PNJ Znakomity Przywódca - ZP;
- Strukturę Modelu PNJ Społeczna Odpowiedzialność Organizacji – SOO;

Prowadzimy szkolenia w podanych powyżej tematach.

ZAPRASZAMY WSZYSTKICH DO WSPÓŁPRACY

KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA – KIG
 Biuro Nagród Jakości Doradztwa i Szkolenia
 Ul. Trębacka 4; 00-074 Warszawa
 Tel. 022 630 9663; e-mail: mrecha@kig.pl

38