

ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ A PRACA MENEDŻERÓW



Paweł Słuja



dr inż. Tomasz Greber

Politechnika
Wrocławska

Dla większości praktyków biznesu stwierdzenie „Jeśli nie możesz czegoś mierzyć, nie możesz tym zarządzać” stało się już truizmem. Jednak w dalszym ciągu istnieją obszary pracy przedsiębiorstwa, którymi zarządzanie stanowi poważne wyzwanie. Jednym z takich obszarów jest jakość pracy menedżerów. Nie chodzi tu jednak o osiągnięcie przez nich twardych, wymiernych celów, ale o sposób, w jaki te cele są osiągnięte.

W wielu organizacjach intuicyjnie czuje się, że jakość pracy menedżerów jest jednym z kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa. Jak zatem odpowiednio zarządzać tym obszarem? „Mięka” strona pracy kadry kierowniczej jest w praktyce bardzo trudno mierzalna, a przez to trudna do nadzorowania, a ma przecież bezpośredni wpływ na wynik finansowy organizacji. Zapewnienie kilku podstawowych parametrów procesu może doprowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej nie tylko w jakości pracy menedżerów, ale również w wynikach przedsiębiorstwa.

Praca menedżerów w kontekście standardów zarządzania jakością

Norma ISO 9001 w wielu miejscach wskazuje potrzebę odpowiedniego nadzorowania realizowanych w organizacji procesów. Czytając ją, można mieć wręcz wrażenie, że jej autorzy co kilkanaście akapitów podają jedno i to samo wymaganie: „prowadzić monitorowanie procesów w oparciu o ustalone kryteria”. Pojawia się ono już na początku normy, w rozdziale 4.1, dotyczącym zarządzania procesami, w rozdziale 5, gdzie mowa o celach jakości dla różnych szczebli organizacji, w rozdziale 7, gdzie wskazano m.in. obowiązek ustalenia sposobu nadzorowa-

nia wielu procesów związanych z produkcją lub dostarczaniem usługi, no i na koniec w rozdziale 8, który w dużej części poświęcony jest monitorowaniu (zadowolenia klientów, skuteczności systemu, zachowania procesów i jakości wyrobów). Tak duży nacisk na monitorowanie wydaje się bardzo uzasadniony, zważywszy choćby na typowy, klasyczny podział funkcji zarządzania Fayola:

planowanie, organizowanie, motywowanie, koordynowanie i kontrolowanie czy jego rozwinięte wersje opisywane m.in. przez Kasta i Rosenzweiga [2].

Takie monitorowanie można oczywiście sprowadzić do ustalenia odpowiednich wskaźników i ciągłej oceny przebiegu procesu. Jednak w sytuacji, gdy oczekiwane, zaplanowane wartości nie są osiągnięte, niezbędne jest za-

Rola menedżerów w zakresie zarządzania jakością jest nie do przecenienia. I nie chodzi tu tylko o proste zaplanowanie procesów i rozliczanie z wyników. Chodzi o wysoką jakość ich pracy, pojmowanej jako doprowadzenie do wysokiego standardu kultury organizacyjnej i zbudowanie odpowiedniej atmosfery, która w oparciu o realizację poszczególnych funkcji zarządzania doprowadzi organizację do sukcesu [1].

ingerowanie w proces w celu jego poprawy. Czasami wystarczą do tego umiejętności czysto techniczne (zmiana przepływu procesu, ustalenie zmian w zakresie technologicznych charakterystyk procesu), ale równie często potrzebne jest odpowiednie zadziawanie na uczestników tego procesu, zmiana sposobu ich działania, nastawienia itp. Standard ISO/TS 16949 (będący rozbudowaną wersją ISO 9001) wymaga wręcz opracowania w organizacji procesu motywowania pracowników i badania ich świadomości jakościowej, co jest bezwzględnie rolą menedżerów.

Można zatem podsumować, że rola menedżerów w zakresie zarządzania jakością jest nie do przecenienia. I nie chodzi tu tylko o proste zaplanowanie procesów i rozliczanie z wyników. Chodzi o wysoką jakość ich pracy, pojmowanej jako doprowadzenie do wysokiego standardu kultury organizacyjnej i zbudowanie odpowiedniej atmosfery, która w oparciu o realizację poszczególnych funkcji zarządzania doprowadzi organizację do sukcesu [1].

Jakość pracy menedżerów

Przede wszystkim należy odpowiedzieć na pytanie, co składa się na jakość pracy kadry zarządzającej. Jakie kompetencje sprawiają, że dany menedżer wykonuje pracę na wysokim poziomie. Inaczej mówiąc, zestaw jakich umiejętności zapewni menedże-

6 podstawowych funkcji lidera	22 kompetencje lidera
• tworzenie wizji	• korzystanie z doświadczeń
	• innowacyjność
	• fachowość
	• samodzielność
	• strategia
• osiąganie wyników	• kierowanie
	• dominacja
	• efektywność
• praca w zespole	• współpraca
	• otwartość
	• zależność
	• empatia
• wdrażanie wizji	• zorganizowanie
	• taktyka
	• komunikacja
	• delegowanie
• uzyskiwanie aprobaty i zaangażowania	• siła przekonywania
	• budowanie relacji
	• energiczność
	• umiar
• realizowanie założeń	• kontrola
	• informacja zwrotna

Tabela 1. Management Research Group's Leadership Effectiveness Analysis™ Model

Źródło: [3]

rowi odniesienie sukcesu. Jednym z wielu modeli kompetencyjnych funkcjonujących w zarządzaniu jakością pracy menedżera jest koncepcja amerykańskiej firmy Management Research Group. Zgodnie z modelem MRG rozwijanym w USA od prawie 30 lat na jakość pracy składają się 22

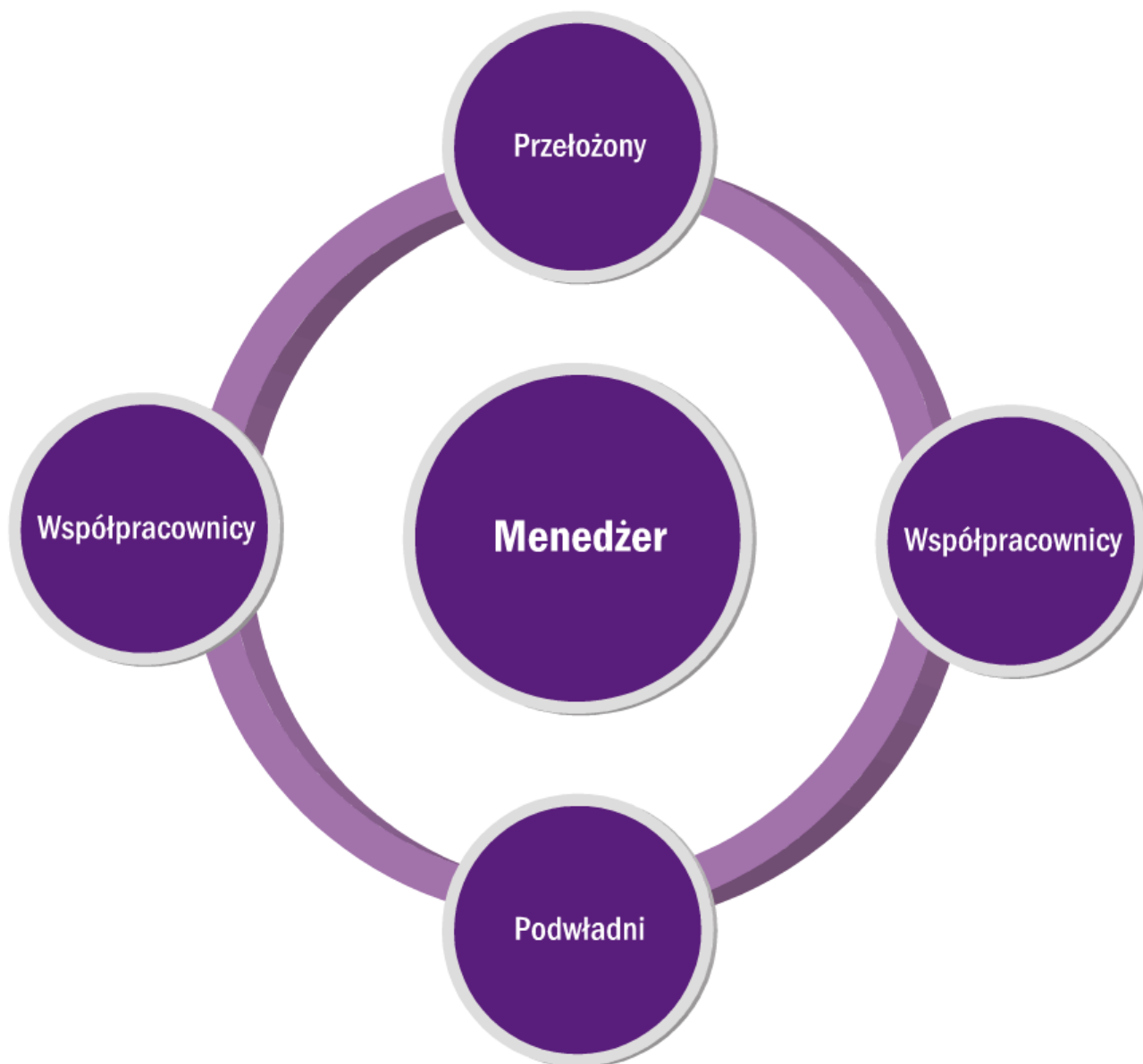
umiejętności przywódcze, które są opisane za pomocą zachowań oraz zgrupowane w sześć podstawowych funkcji lidera (tabela 1).

Przyjmując konkretny model kompetencyjny jako obowiązujący w naszej organizacji, otrzymuje się spektrum zachowań, których pomiar umożliwi nam podejmowanie odpowiednich decyzji.

Pomiar jakości pracy menedżerów

Badając kompetencje menedżerów, de facto bada się sposób, w jaki się zachowują. Interesuje nas, jak konkretne umiejętności przejawiają się w ich codziennej pracy zawodowej. Pierwszym warunkiem skutecznego monitorowania jakości pracy jest mierzenie konkretnych zachowań. Drugim warunkiem jest przyjęta metodyka

Badając kompetencje menedżerów, de facto bada się sposób, w jaki się zachowują. Interesuje nas, jak konkretne umiejętności przejawiają się w ich codziennej pracy zawodowej. Pierwszym warunkiem skutecznego monitorowania jakości pracy jest mierzenie konkretnych zachowań. Drugim warunkiem jest przyjęta metodyka badania, taka, która zagwarantuje rzetelny obraz pracy menedżera. Badania 360 stopni umożliwiają uzyskanie szerokiego spektrum informacji na temat pracy konkretnej osoby. Dzięki zbieraniu danych z całego otoczenia badanej osoby: od przełożonego, współpracowników oraz podwładnych (stąd nazwa 360 stopni), dysponujemy rzeczywistym obrazem kompetencji konkretnej osoby.



Rys. 1. Model badania 360 stopni

badania, taka, która zagwarantuje rzetelny obraz pracy menedżera. Badania 360 stopni umożliwiają uzyskanie szerokiego spektrum informacji na temat pracy konkretnej osoby. Dzięki zbieraniu danych z całego otoczenia badanej osoby: od przełożonego, współpracowników oraz podwładnych (stąd nazwa 360 stopni), dysponujemy rzeczywistym obrazem kompetencji konkretnej osoby (rys. 1).

Praca menedżera polega na działaniu sprawczym. To, czy jest on skuteczny, zależy od bardzo wielu czynników. Jednym z istotniejszych jest postrzeganie dzia-

łań menedżera przez jego najbliższe otoczenie: przełożonego, współpracowników, podwładnych i jego samego. Oczywiście najczęściej postrzeganie to różni się od siebie w zasadniczy sposób – obserwatorzy widzą konkretne zachowania. W samoocenie każdy z menedżerów bierze pod uwagę swoje intencje, własne doświadczenie itp. – rzeczy niewidoczne dla obserwatorów. W rzeczywistości to, jak menedżera postrzegają obserwatorzy, wynika z otoczenia, w którym menedżer funkcjonuje. Opinia podwładnych, współpracowników czy przełożonego

kształtuje ich nastawienie, wpływa na motywację, a w konsekwencji decyduje o skuteczności danego menedżera lub jej braku. Aby uzyskać panoramiczny obraz, niezbędne jest również zapewnienie bezwzględnej anonimowości osób oceniających kompetencje danego menedżera, zwłaszcza gdy występują z nim w relacjach przełożony – podwładny. Najczęściej anonimowość zapewniona jest poprzez wykorzystanie do badań narzędzi informatycznych. Każdy uczestnik badania otrzymuje zaproszenie, e-mail z adresem strony, loginem i hasłem. W ten sposób unika się

Praca w zespole		10		20		30		40		50		60		70		80		90		96+
Współpraca				•				+	▲										□	
Uwzględnianie zdania innych			▲		+					•				□						
Szacunek dla władzy										+			▲		□					•
Empatia		□	+		•	▲														

• = samoocena □ = przełożony ▲ = współpracownik + = podwładny

Rys. 2. Raport z badania – fragment

30. Przyjmując pozycję lidera, staram się:	Pierwszy wybór		Drugi wybór	
a. Każdemu dać szansę wyrażenia własnego zdania	5	4	3	2
b. Wytyczać wszystkim konkretne, praktyczne cele	5	4	3	2
c. Stawiać przed każdym ciekawe wyzwania	5	4	3	2

Rys. 3. Przykład pytania w badaniu jakości pracy menedżerów

ryzyka wpływania na zaznaczane przez obserwatorów odpowiedzi. Natomiast wyniki danej grupy obserwatorów przedstawia się w formie uśrednionej, co dodatkowo zapewnia komfort obserwatorom udzielającym odpowiedzi. W konsekwencji uczestnik badania może skonfrontować swoje subiektywne postrzeganie funkcjonowania w sytuacjach zawodowych z opiniami osób, od współpracy z którymi zależy jego sukces. Na rys. 2 przedstawiono przykładowy fragment raportu z badania.

Nie bez znaczenia dla jakości uzyskiwanych informacji jest również sposób formułowania pytań. Stosowane przez MRG po-

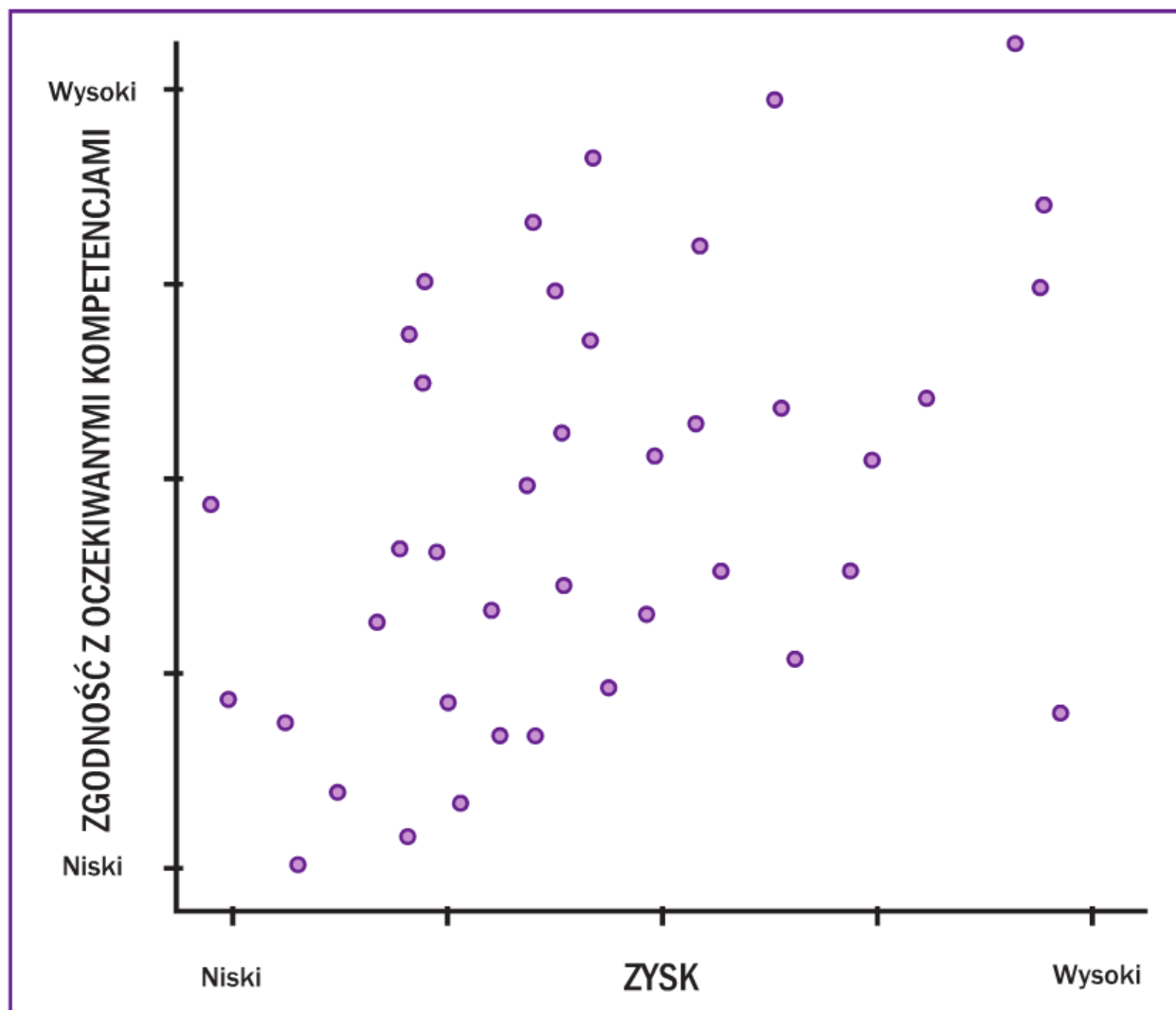
zytywne stwierdzenia dotyczące zachowań oraz 100 pytań, z których każde ocenia 3 zachowania, w znacznym stopniu utrudnia próbę jakiegokolwiek manipulacji podczas dokonywania oceny menedżera. Wybierając tylko z pozytywnych stwierdzeń, nie ma możliwości celowego zaszkodzenia komuś, a ocena w sumie 300 zachowań sprawia, że próba pamiętania poprzednich pytań i celowej manipulacji staje się praktycznie niemożliwa. Jest to istotne nie tylko ze względu na polski kontekst kulturowy, w którym ocena pracy kojarzy się z zagrożeniem, ale również dlatego, że organizacje coraz częściej dokonują powia-

zań między systemem wynagrodzeń a wynikami oceny kompetencji. Na rys. 3 przedstawiono przykład pytania, jakie pojawia się w omawianym badaniu.

Podnoszenie jakości pracy menedżerów

Mając szczegółowy raport na temat konkretnych menedżerów, można przystąpić do podkreślania ich mocnych stron i wzmacniania kompetencji, które wymagają rozwoju. Jeśli pracuje się z grupą menedżerów i widzi obszar wspólnych braków, można podnieść ich kompetencje poprzez odpowiednie dobrane szkolenia. Ponad 20 lat gospodarki rynkowej w Polsce przełożyło się na relatywnie dużą wiedzę z zakresu zarządzania wśród dzisiejszych menedżerów. W praktyce często mamy do czynienia z sytuacją, w której menedżerowie mają teoretyczną wiedzę na temat tego, jak powinni postępować w poszczególnych sytuacjach zawodowych, jednak nie

Stosowane przez MRG pozytywne stwierdzenia dotyczące zachowań oraz 100 pytań, z których każde ocenia 3 zachowania, w znacznym stopniu utrudnia próbę jakiegokolwiek manipulacji podczas dokonywania oceny menedżera. Wybierając tylko z pozytywnych stwierdzeń, nie ma możliwości celowego zaszkodzenia komuś, a ocena w sumie 300 zachowań sprawia, że próba pamiętania poprzednich pytań i celowej manipulacji staje się praktycznie niemożliwa.



Rys. 4. Poziom kompetencji menedżera w odniesieniu do zysku netto
Źródło: [4]

przekładają tej wiedzy na działania. Dlatego też najskuteczniejszym sposobem rozwoju kompetencji w omawianym kontekście są indywidualne sesje coachingowe. Podczas takich spotkań menedżerowie weryfikują swoje zachowania zawodowe, analizując wartości, jakimi kierują się w codziennej pracy, oraz założenia, jakie poczynili w odniesieniu do swojej pracy zawodowej.

Po działaniach zmierzających do podniesienia kompetencji warto zweryfikować rezultat poprzez powtórny ocenę 360 stopni. Przedstawiony dotychczas proces może być powtarzany w zależności od sytuacji organizacji i wymagań, ja-

kie stawiane będą przed menedżerami.

Jakość pracy menedżerów a wyniki finansowe

Wpływ jakości pracy menedżerów na wynik finansowy orga-

nizacji w prosty sposób obrazuje badanie przeprowadzone przez MRG w amerykańskiej firmie ubezpieczeniowej [4]. Najpierw poproszono zarząd o określenie, które kompetencje przywódcze z zaprezentowanego wcześniej

Ponad 20 lat gospodarki rynkowej w Polsce przełożyło się na relatywnie dużą wiedzę z zakresu zarządzania wśród dzisiejszych menedżerów. W praktyce często mamy do czynienia z sytuacją, w której menedżerowie mają teoretyczną wiedzę na temat tego, jak powinni postępować w poszczególnych sytuacjach zawodowych, jednak nie przekładają tej wiedzy na działania. Dlatego też najskuteczniejszym sposobem rozwoju kompetencji w omawianym kontekście są indywidualne sesje coachingowe. Podczas takich spotkań menedżerowie weryfikują swoje zachowania zawodowe, analizując wartości, jakimi kierują się w codziennej pracy, oraz założenia, jakie poczynili w odniesieniu do swojej pracy zawodowej.

modelu będą w najbliższym czasie przesądzać o sukcesie organizacji. Następnie zbadano najefektywniejszych zdaniem dyrektora zarządzającego dwudziestu dyrektorów regionalnych. Z zestawienia strategicznych kompetencji wybranych przez zarząd oraz kluczowych kompetencji wyróżniających dwudziestu najlepszych dyrektorów regionalnych powstał zestaw kompetencji kluczowych dla odniesienia sukcesu przez organizację. Ten zestaw kompetencji potraktowany został jako wzór najwyższej jakości pracy menedżera w tej konkretnej firmie. W ostatnim etapie badania poproszono grupę czterdziestu dyrektorów regionalnych o udział w badaniu 360 celem indywidualnej diagnozy kompetencji każdego z nich, a na koniec zestawiono ich wyniki z dochodem netto, który wygenerowali w poprzednim roku rozliczeniowym. Na rys. 4 przedstawiono wykres, który obrazuje zależność między poziomem kompetencji danego menedżera a generowanym przez niego zyskiem netto.

Pionowa oś obrazuje zgodność oceny kompetencji danego menedżera z modelem wzorcowym określonym dla tej organizacji. Im wyżej na osi pionowej znajduje się wynik danego menedżera, tym bardziej jakość pracy tego menedżera obrazowana rozwojem poszczególnych kompetencji odpowiada ideałowi określonymu przez organizację. Pozioma oś natomiast określa wysokość generowanego dochodu; im bardziej w prawo, tym większy zysk netto wygenerował dany menedżer. Z przeprowadzonego badania wynika, że im bliższy jest poziom kompetencji danego menedżera do wzorca ustalonego w organizacji jako ten o najwyższej jakości, tym większy dochód ten menedżer generuje. I choć w wynikach znajdziemy kilka wyjątków „potwierdzających regułę”, to jednak trend zależności wyniku finansowego przedsiębiorstwa od jakości pracy menedżera jest nadzwyczaj wyraźny.

Podsumowanie

Choć nie istnieje jeden uniwersalny dla każdej organizacji wzór

zachowań menedżera świadczących o wysokiej jakości jego pracy, możliwe jest określenie tego wzoru dla konkretnej organizacji. A skoro kompetencjami menedżerów można zarządzać w oparciu o rzetelny ich pomiar, wydaje się kwestią czasu wysuwanie się na pozycję rynkowych liderów tych przedsiębiorstw, które trud zarządzania jakością pracy menedżerów podjęły. Sytuacja jest więc analogiczna jak w przypadku systemów zarządzania jakością. Nie ma uniwersalnego modelu, który by w szczegółach podawał, jak zorganizować firmę, żeby uzyskiwała optymalne wyniki. Jednak zawsze po diagnozie struktury organizacyjnej, przebiegu procesu, dostępnych zasobów itp. można wypracować model systemu, który w danej sytuacji będzie optymalny. Widać więc tu prostą analogię oceny 360 stopni do auditów systemów zarządzania. Oba te badania mają taki sam cel – obiektywną ocenę sytuacji, która pozwoli na wypracowanie optymalnych strategii rozwoju. ■

Bibliografia

1. Rusiński M., Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, 2010.
2. Kast F.E., Rosenzweig J.E., *Organization and Management. A System and Contingency Approach*, McGraw-Hill, New York 1979
3. Management Research Group, *Leadership Effectiveness Analysis – Resource Guide*, Ireland, 1992.
4. Management Research Group (1995), Demonstrating the link between leadership behavior and bottom-line results. Protokół dostępu: http://www.mrg.com/documents/Showing_the_Link_with_Bottom_Line.pdf [11 grudnia 2011].



Fot. by-angie.eu