

Piotr Rogala

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE PERSONELEM – DOŚWIADCZENIA FINALISTÓW POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI

*Najbardziej nowoczesny kierunek
myślenia to ten, który znów odkryje
pojedynczego człowieka.*

W. Gombrowicz

1. Wstęp

Jeden z najwybitniejszych autorytetów w dziedzinie zarządzania Peter F. Drucker stwierdził, że „zarządzanie dotyczy istot ludzkich. Jego zadaniem jest umożliwienie ludziom wspólnego osiągnięcia wybranych celów oraz uczynienie pożytku z ich zalet, a z wad cech zupełnie nieistotnych” [2, s. 7].

Bez wątpienia słowa te dotyczą także koncepcji zarządzania jakością, w ramach której personel (jego kompetencje, zaangażowanie, rozwój itp.) odgrywa bardzo ważną rolę. Jest to zauważalne na przykładzie różnych modeli zarządzania jakością (takich jak np. ISO 9001, Six Sigma oraz model doskonałości).

Celem niniejszego opracowania jest określenie stopnia realizacji wymagań z zakresu zarządzania personelem przez polskie organizacje ukierunkowane na TQM.

2. Zarządzanie personelem jako kryterium Polskiej Nagrody Jakości

W 1991 r. Europejska Fundacja ds. Zarządzania Jakością (EFQM) opracowała model doskonałości zawierający zestaw kryteriów do oceny potencjału i osiągnięć organizacji. Rok później po raz pierwszy przyznana została Europejska Nagroda Jakości. Do oceny podmiotów aplikujących o nagrodę wykorzystany został właśnie model doskonałości [8, s. 211-212]. Od tego momentu co rok wybierane i nagradzane są w ten sposób najlepsze europejskie organizacje. W 2006 r. zmieniona została nazwa nagrody. Obecnie jest to Nagroda Doskonałości EFQM [1, s. 43].

Tabela 1. Kryteria modelu znakomitości zarządzania oraz modelu doskonałości EFQM

Model znakomitości zarządzania*	Model doskonałości EFQM
I. Przywództwo (150 pkt)	I. Przywództwo (100 pkt)
II. Strategia i polityka (100 pkt)	II. Polityka i strategia (80 pkt)
III. Zarządzanie pracownikami (80 pkt)	III. Pracownicy (90 pkt)
IV. Zarządzanie partnerstwem i zasobami (50 pkt)	IV. Partnerstwo i zasoby (90 pkt)
V. Zarządzanie procesami, systemami i zmianami (120 pkt)	V. Procesy (140 pkt)
VI. Satysfakcja klientów (200 pkt)	VI. Wyniki dotyczące klientów (200 pkt)
VII. Satysfakcja zatrudnionych (90 pkt)	VII. Wyniki dotyczące pracowników (90 pkt)
VIII. Wpływ na otoczenie (60 pkt)	VIII. Wyniki dotyczące społeczeństwa (60 pkt)
IX. Wyniki końcowe (150 pkt)	IX. Kluczowe wyniki działalności (150 pkt)

*W przypadku niektórych rodzajów organizacji liczba możliwych do uzyskania punktów może być inna. Na przykład dla organizacji edukacyjnych maksymalna liczba punktów w ramach kryterium *Satysfakcja zatrudnionych* wynosi 100. Różnice te nie są jednak znaczące.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [3] oraz [6].

W efekcie tych działań w wielu krajach podjęto podobne inicjatywy. W roku 1995 ustanowiona została Polska Nagroda Jakości (PNJ) [3, s. 307].

Tabela 2. Struktura zagadnień uwzględnianych w ramach kryterium dotyczącego zarządzania procesami

Model znakomitości zarządzania*	Model doskonałości EFQM
Kryterium 3	
3.1. Czy organizacja planuje i zarządza zasobami ludzkimi i stale je doskonali?	3a. Organizacja planuje zasoby ludzkie, zarządza nimi i je doskonali
3.2. Czy określa się, rozwija i utrwała poziom wiedzy i kompetencji pracowników?	3b. Organizacja identyfikuje, rozwija i utrwała poziom wiedzy i kompetencji pracowników
3.3. Czy pracownicy są zaangażowani do działań i czy powierza się im odpowiednie kompetencje?	3c. Organizacja angażuje pracowników w działania i nadaje im odpowiednie uprawnienia
3.4. Czy pracownicy i kierownictwo organizacji prowadzą dialog?	3d. Pracownicy i organizacja prowadzą dialog
3.5. Czy organizacja dba o swoich pracowników, nagradza ich i wyraża im uznanie?	3e. Organizacja dba o swoich pracowników, nagradza ich i wyraża im uznanie
Kryterium 7	
7a. Czy organizacja posiada mierniki pozwalające ocenić postrzeganie jej przez pracowników?	7a. Mierniki postrzegania
7b. Czy są określone wskaźniki wyników działalności?	7b. Wskaźniki wyników działalności

* W przypadku niektórych rodzajów organizacji wyodrębnione mogą być inne moduły, np. dla organizacji sektora publicznego zidentyfikowano tylko 4 moduły (czyli podkryteria).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [5] oraz [7].

Proces ubiegania się o tę nagrodę składa się, najogólniej mówiąc, z 4 etapów:

1. Organizacja zainteresowana otrzymaniem nagrody przeprowadza samoocenę i przekazuje odpowiednią dokumentację do Komitetu PNJ.

2. Dokonywana jest wstępna selekcja kandydatów.

3. Eksperci PNJ odwiedzają wybrane podmioty i na miejscu weryfikują informacje na ich temat. W efekcie poczynionych obserwacji przygotowują tzw. raporty zwrotne zawierające ocenę organizacji oraz zestawienie jej słabych i mocnych stron.

4. W wyniku przeprowadzonych wizyt wybierani są finaliści i laureaci PNJ [9].

Ocena organizacji przeprowadzana jest na podstawie kryteriów (zwanym także filarami) modelu znakomitości zarządzania opracowanego na wzór modelu doskonałości. Oba te podejścia różnią się w pewnych szczegółach dotyczących nazw kryteriów oraz możliwych do uzyskania w ramach każdego z nich limitów punktów (zob. tab. 1).

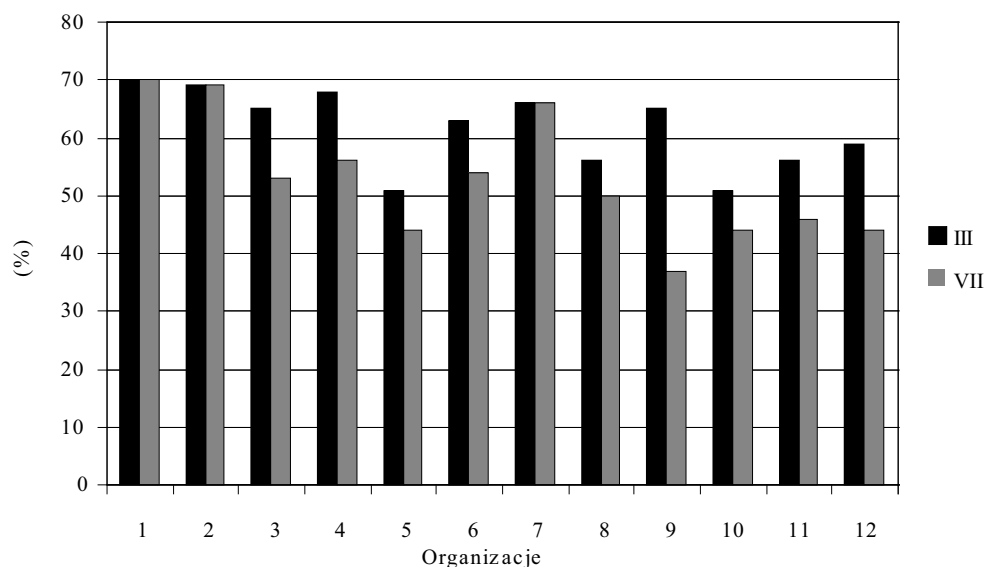
Struktura zagadnień poruszanych w ramach kryteriów dotyczących zarządzania personelem, pomimo różnych sformułowań wykorzystywanych w każdym z analizowanych modeli, jest bardzo podobna. Zestawienie tych zagadnień przedstawiono w tab. 2.

3. Analiza porównawcza

W celu określenia stopnia realizacji wymagań z zakresu zarządzania personelem w polskich organizacjach nastawionych na TQM przeprowadzona została analiza porównawcza wyników osiągniętych w tym zakresie przez wybranych finalistów Polskiej Nagrody Jakości. Do grupy porównawczej wybrano 12 organizacji (po 4 z lat: 2005, 2006 i 2007) zróżnicowanych pod względem zarówno wielkości, jak rodzaju prowadzonej działalności (uwzględniony został zarówno sektor biznesu, jak i sektor publiczny). Dane wykorzystane w opracowaniu zaczerpnięto z raportów zwrotnych przygotowanych przez ekspertów PNJ. Informacje gromadzone przez odpowiednio przeszkolonych i doświadczonych specjalistów charakteryzują się niższym poziomem subiektywności niż samooceny przygotowywane przez podmioty aplikujące o nagrodę. Zgodnie z sugestią Sekretariatu PNJ zarówno nazwy organizacji, których dotyczą raporty, jak i dane szczegółowe nie zostały w niniejszym opracowaniu ujawnione.

W ramach kryterium *Zarządzanie pracownikami* każda oceniana organizacja uzyskała średnio 61,5% możliwych punktów. Pod tym względem zarządzanie pracownikami znalazło się na 6 miejscu (kryterium to zyskało najniższe oceny ze wszystkich kryteriów dotyczących potencjału organizacji).

Jeszcze gorsza sytuacja występuje w ramach kryterium *Satysfakcja zatrudnionych*. Średnia ocena dla organizacji wyniosła tutaj zaledwie 52,8%. Taki wynik plasuje to kryterium na ostatnim miejscu wśród wszystkich filarów modelu znakomitości.



Rys. 1. Procent punktów uzyskanych przez badane organizacje w ramach kryteriów III – Zarządzanie personelem oraz VII – Satysfakcja zatrudnionych

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez Sekretariat PNJ.

Oceny przyznane za zarządzanie personelem należały do cech najmniej różniących badaną próbę. Wskaźnik ten w odniesieniu do poszczególnych podmiotów przyjmował wartości od 51 do 70% (zob. rys. 1). Wyższa dyspersja miała miejsce w przypadku kryterium VII – Satysfakcja zatrudnionych. Poszczególne organizacje uzyskały od 37 do 70% możliwych do zdobycia punktów. W związku z tym omawiany wskaźnik znalazł się na trzecim miejscu rankingu kryteriów najbardziej różniących badaną próbę.

W dalszej części analizy dla każdej organizacji wskazano 2 najwyżej oraz 2 najniżej punktowane kryteria (w kilku przypadkach 2 lub 3 kryteria zdobyły identyczny procent punktów i w efekcie uwzględniona została nieco większa liczba kryteriów).

Tabela 3. Najwyższej i najniżej oceniane kryteria modelu znakomitości zarządzania

Kryteria \	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Najwyższe oceny	7	3	1	3	5	0	0	7	0
Najniższe oceny	0	0	4	0	4	4	8	0	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [7].

Wyniki przedstawiono w tab. 3. Potwierdzają one tezę mówiącą, że zarządzanie personelem, a przede wszystkim zadowolenie pracowników, stanowią jeden z najsłabiej ocenianych obszarów działalności finalistów Polskiej Nagrody Jakości. Kryterium VII – Satysfakcja personelu aż w 8 przypadkach (na 12 organizacji) znalazło się wśród 2 najniżej ocenianych kryteriów w ramach modelu znakomitości zarządzania.

4. Wnioski

Na podstawie przeprowadzonej analizy sformułować można następujące wnioski:

1. Zarządzanie personelem jest jednym z najważniejszych aspektów uwzględnianych w ramach koncepcji zarządzania jakością. Jest ono zauważalne w ramach zarówno systemu zarządzania jakością, jak i modelu doskonałości i rozwiązań podobnych.

2. W ramach Polskiej Nagrody Jakości działania z tego zakresu (a szczególnie wyniki uzyskiwane w ich efekcie) należą jednak do najniżej ocenianych kryteriów modelu znakomitości zarządzania.

3. Można przypuszczać, że skoro wśród finalistów PNJ znajdują się podmioty, których działania i ich efekty z zakresu zarządzania personelem oceniane są na poziomie 37-40% możliwych do uzyskania punktów, to sytuacja w innych działających w Polsce organizacjach jest jeszcze gorsza.

4. Aby dokładniej rozpoznać ten problem, zalecane byłoby jednak przeprowadzenie badań na większej próbie organizacji. Powinny one doprowadzić do oceny stopnia realizacji wymagań dotyczących zarządzania personelem w różnych rodzajach podmiotów (np. na małych, średnich i dużych, należących do sektora biznesu i administracji publicznej itp.).

Literatura

- [1] Bobik D., Rogala P., *Finalista Nagrody Doskonałości EFQM – Volkswagen Motor Polska z Polkowic*, „Problemy Jakości” 2007 nr 11.
- [2] Drucker P.F., *Mysli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
- [3] *Introducing excellance*, EFQM, Bruksela 2003.
- [4] Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2006.
- [5] *Model doskonałości EFQM* (materiał powielany udostępniony przez Stowarzyszenie Konsultantów Umbrella).
- [6] *Polska Nagroda Jakości – XIII edycja 2007*, Sekretariat Polskiej Nagrody Jakości, Warszawa 2007.
- [7] *Raporty zwrotne z oceny wniosków zgłoszeniowych* (materiał powielany udostępniony przez Sekretariat Polskiej Nagrody Jakości).

- [8] Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004.
[9] www.pnj.pl.

STAFF MANAGEMENT – EXPERIENCE OF THE FINALISTS OF THE POLISH QUALITY AWARD

Summary

The aim of the article is to assess the accomplishment extent of the staff management in Polish organizations oriented to TQM.. To achieve this goal, an experience analysis of twelve chosen Polish Quality Award's finalists was performed. On this basis conclusions and recommendations concerning further research in the area were formed.