



MINISTERSTWO  
SPRAWIEDLIWOŚCI

[www.ms.gov.pl](http://www.ms.gov.pl)



# Nowoczesne metody zarządzania sądami - wdrożenie



# Wpływ wartości oraz skuteczność osiągnięcia celów

## Dorota Zbińkowska





*Gdy następuje zjednoczenie wokół wspólnych wartości i wspólnych celów zwykli ludzie osiągną niezwykłe rezultaty.*

Ken Blanchard





- Zarządzanie talentami
- Pełna partycypacja pracownicza
- Społeczna odpowiedzialność biznesu/organizacji
- Soul management
- Coaching
- Mentoring

i wiele innych





## Dlaczego?

Dlaczego menedżerowie decydują się wprowadzić do organizacji miękkie systemy zarządzania?

Czego menedżerowie oczekują od miękkich systemów zarządzania?



- Wzrasta złożoność organizacji;
- Wzrost płynności rynku pracy. Duża łatwość zmiany pracy powoduje, że pracodawcy, chcąc zatrzymać najlepszych pracowników, starają się zaspokoić ich potrzeby związane m.in. z rozwojem i emocjami;
- Zwiększa się ilość stanowisk pracy, na których trudno jest skwantyfikować rezultaty;
- Odbiorcy usług organizacji (a w biznesie – klienci) doceniają zaangażowania organizacji w wartości;

- Zwiększa się świadomości własnej wartości, potrzeby szacunku i uznania oraz samorealizacji pracowników (dzięki wzrostowi wykształcenia i zaspokojeniem potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa i przynależności); pracownicy oczekują czegoś więcej niż tylko pieniędzy;
- Systemy zarządzania oparte na metodach ekonometrycznych (głównie przy wyznaczaniu celów, określaniu i monitorowaniu wskaźników, zadarniowanie) nie przynoszą oczekiwanych efektów.

- Trudno jest odpowiedzieć, co zostało źle zrobione, dlaczego wyznaczone rezultaty nie zostały osiągnięte.
- Nie da się zaplanować każdej sytuacji, a zatem nie każdą sytuację można opisać procedurą.
- Potrzebny jest sposób, który da podstawę podejmowania decyzji w nieprzewidzianych sytuacjach i możliwość zweryfikowania słuszności tych decyzji.





# Zarządzanie przez wartości (MBV)

Koncepcja MBV dotyczy filozofii i praktyki zarządzania (koncentruje się na najważniejszych wartościach organizacji i ich zgodności z celami organizacji).

Kluczem do zrozumienia zachowania złożonych systemów organizacji jest zrozumienie wartości, które system zawiera. Wartości to motywatory, które kształtują zachowania jednostek, organizacji i społeczeństwa.

Zarządzanie przez wartości (MBV) nie zastępuje sprawdzonych narzędzi/instrumentów zarządzania, takich jak Zrównoważona Karta Wyników lub Budżet Zadaniowy (one też się nie zastępują) ale **definiuje kulturę organizacji i uzupełnia system zarządzania w miejscach, gdzie nie można zastosować skwantyfikowanych instrumentów.**

Zarządzanie przez wartości opiera się na poczuciu godności człowieka i zachowaniu zgodnym z wartościami tej osoby, jako kryterium jego ogólnej oceny. Postrzeganie osoby jako godnej, musi stanowić realną wartość społeczną.

Zarządzanie przez wartości dla pracownika jest powiązaniem procesu pracy z procesem zaspokajania potrzeby własnej godności. Dzięki przestrzeganiu wartości, powstaje naturalny system samokontroli, podnosi się dzięki temu jakość pracy, zwiększa się identyfikacja z organizacją i lojalność pracowników wobec organizacji.

Konflikt pomiędzy korzyścią osobistą w pracy (np. mniejszy wysiłek, „zaliczenie check listy” bez zaangażowania) a zachowaniem zgodnym z wartościami firmy lub osobistymi (np. poczucie bycia użytecznym, zadowolenie klienta) to **sytuacja pokusy**.

Sytuacja pokusy stawia człowieka przed **wyborem**: albo korzyść, albo wartość. Sięgnięcie po osobistą korzyść odbywa się kosztem wartości nominalnej, a zachowanie zgodne z wartościami najczęściej odbywa się kosztem korzyści.

(M. Kosewski, 2007; R. Lewandowski „Zarządzanie przez wartości organizacjach ochrony zdrowia”)

W procesie wdrażania MBV należy stworzyć takie środowisko, w którym konflikt dwóch motywów postępowania człowieka:

- dążenia do własnej korzyści
  - dążenia do własnej godności,
- będzie rozstrzygany na korzyść godności.



## Podstawa koncepcji MBV – cd.

Godne postępowanie, zgodne z wartościami, przynosi samoistną nagrodę w postaci „wewnętrznej satysfakcji”.

Poczucie godności jest jedną z najważniejszych potrzeb człowieka, chociaż nie zawsze właściwie uświadomioną.



# Unikanie sytuacji pokusy

Jasne określenie wartości, przykłady ich stosowania i otwarta dezaprobata dla ich nieprzestrzegania w organizacji minimalizuje proces tłumaczenia i racjonalizacji, który jest jedną z barier wdrażania MBV.



Skutecznie wdrożone MBV powinno doprowadzić do sytuacji, w której: pracownicy nie będą mogli znaleźć usprawiedliwienia (wewnętrznego i zewnętrznego) dla swojego postępowania niezgodnego z przyjętymi w organizacji wartościami.

Powszechność postępowania zgodnie z wartościami wzmocni ich stosowanie, gdyż, jak głosi zasada społecznego dowodu słuszności - *o tym, czy podjęte działania lub zachowania są poprawne w danej sytuacji decyduje to, czy widzimy innych, którzy zachowują się w ten sam sposób* [Cialdini R., 1999, s. 114].





# Wartość – etymologia i znaczenie

Co to jest wartość?

*Czym są wartości?*



Etymologia polskiego słowa „wartość” ma różne źródła.

1. łac. *val/eo* „wartościować” służyło do określania tego co ma znaczenie lub możliwość dysponowania walorami, które wyróżniają posiadacza tych walorów.
2. niem. *eine Wert* wprowadzone do polski w XVI w. Wprowadzone zostało do Polski wraz z zataczającą coraz większe kręgi wymiana towarową przez kupców pochodzenia niemieckiego.
3. Znaczenia słowa określają dwie nauki: filozofia/aksjologia i ekonomia i obie definiują znaczenie na swój sposób.

*„Zarządzanie wartością z klientem” Kazimierz Rogoziński*

Przy założeniu, że wartości istnieją, kultura jest zbiorem różnie skonfigurowanych i upostaciowionych wartości, przechowywanych i kultywowanych z pokolenia na pokolenie.

*Bez wartości lub z powodu ich utraty pojawiają się znane wszystkim zaburzenia: cynizm, beznadziejność, zgorzknienie. A. Maslow twierdził nawet że brak wartości może być przyczyną choroby somatycznej.*

*„Zarządzanie wartością z klientem” Kazimierz Rogoziński*

Wartość jest cechą (jak ustaliliśmy pozytywną).

Opisując wartość często trzeba odwołać się do nośnika tej cechy.

Jeśli mądrość jest wartością to A. Einstein jest jej usposobieniem, jeśli piękno – to uosobieniem piękna jest ..., jeśli moralność to uosobieniem moralności jest ....



Wpisanie wartości w kulturę (w szczególności w odniesieniu do historii) nie oznacza ich relatywizacji a coś wręcz odwrotnego – oznacza ich absolutyzację.

Wartości w organizacja są elementem kultury organizacji.





Triada wartości paneuropejskich (Klasyczna triada wartości):

- Prawda
- Dobro
- Piękno





### Samurajowie:

- Prawość i sprawiedliwość,
- Odwaga i wytrwałość,
- Dobroć i współczucie,
- Uprzejmość,
- Prawda i prawdomówność,
- Samokontrola i samodoskonalenie,
- Wierność,
- Honor cześć dla przodków i tradycji,
- Śmierć
- Pieniądze



## Etos rycerski

- Dobre urodzenie – Legitymowanie się bogatym drzewem genealogicznym.
- Stanowa solidarność rycerska.
- Hojność – skąpstwo było cechą pogardzaną, charakterystyczną dla chłopca lub mieszczanina.
- Żądza sławy – rycerz szukał okazji do nadania rozgłosu swojemu imieniu zarówno na polach bitew, na polowaniu, jak i w turniejowych szrankach.
- Odwaga.
- Wierność danemu słowu.
- Etyka walki – była jednym z najważniejszych składników rycerskiego etosu. Tworzyły ją dbałość o równe szanse w walce (nieatakowanie słabszych, dozbrajanie przeciwnika), powinność ataku twarzą w twarz oraz szacunek dla przeciwnika – szacunek ten wszakże ograniczał się do przeciwników dobrze urodzonych.
- Siła fizyczna, uroda, wdzięk
- Szlachetna postawa wobec kobiet

*D. Piwowarczyka, który opisując wartości rycerskie na przykładzie Zawiszy Czarnego*





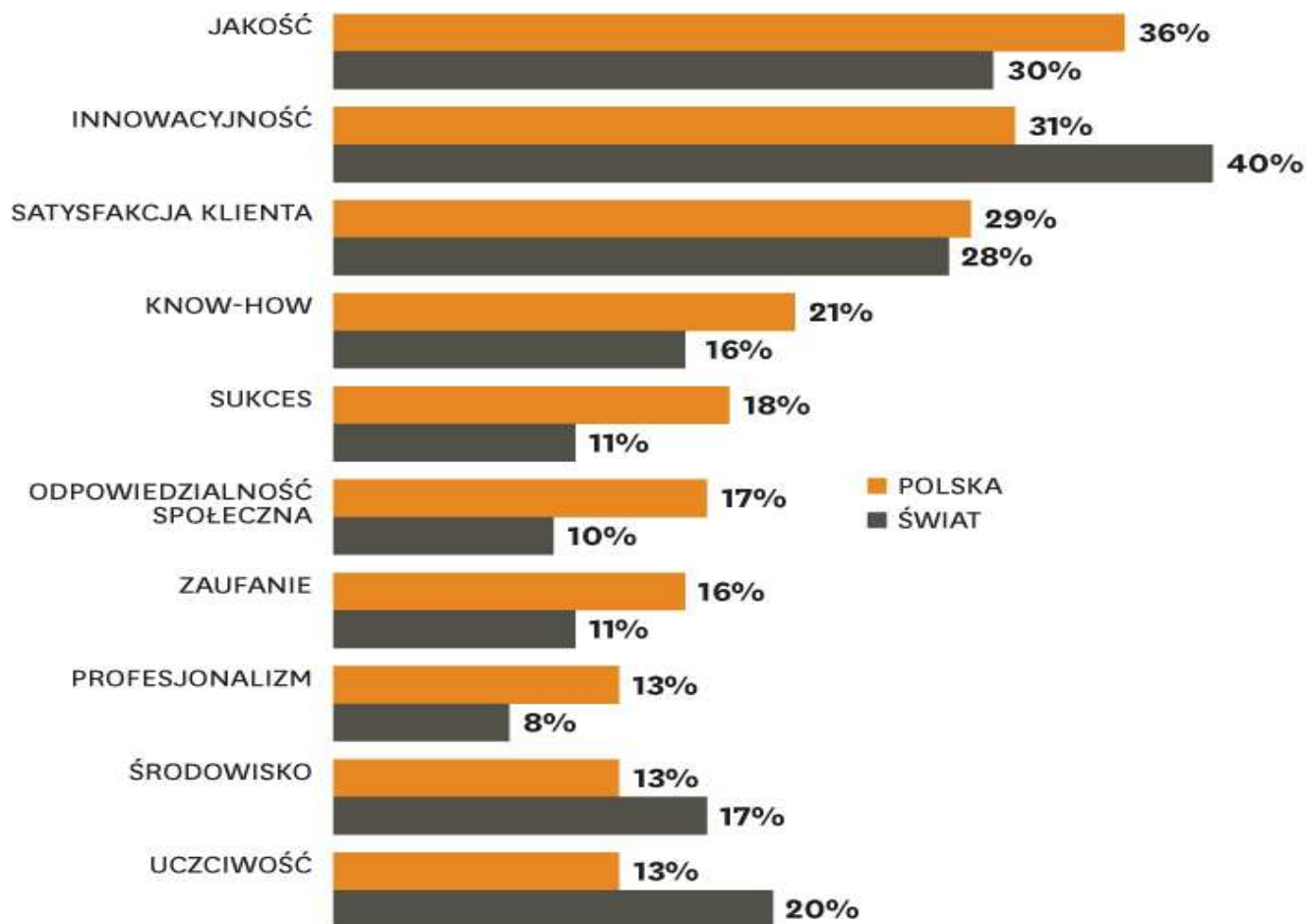
# Przykłady wartości w organizacjach

Aby zbadać, na jakich wartościach korporacyjnych zależy współczesnym organizacjom, firmy doradztwa PR - tworzące międzynarodową sieć ECCO Network, reprezentowaną w Polsce przez On Board PR - przeprowadzają cykliczne badania, na podstawie których powstaje raport oraz indeks kluczowych wartości, jakimi kierują się organizacje - „Corporate Values Index”.

Raport CVI 2013 objął 4300 największych firm z 13 krajów i 14 branż, w tym ponad 360 przedsiębiorstw z Polski. Ideą raportu jest też przedstawienie różnic między systemami wartości określanymi przez firmy działające w różnych krajach, w różnych branżach, przez przedsiębiorstwa różnej wielkości.

Źródło. HBRP: <http://www.hbrp.pl/news.php?id=992&t=co-sie-liczy-dla-fir>

## 10 najpopularniejszych wartości w Polsce w 2013 roku na tle wyników światowych



ŹRÓDŁO: CORPORATE VALUES INDEX 2013

Kluczową wartością w działalności badanych polskich firm jest **jakość**. Jakość jako wartość profesjonalna, czyli wskazywana w kontekście jakości oferty oraz głównej działalności przedsiębiorstwa, niesie pewne poczucie bezpieczeństwa, niezawodności, wysokich standardów - coraz ważniejsze dla polskich firm z różnych branż.

Jak obserwujemy również na polskim rynku, można śmiało powiedzieć, że już dziś wiele polskich firm z różnych sektorów stawia na **innowacje**. Nie dziwi więc wysoka - druga - pozycja innowacyjności w odpowiedziach polskich firm.

Warto zwrócić uwagę na stosunkowo niską pozycję **uczciwości** - dopiero dziesiąte miejsce wśród wartości najczęściej wskazywanych przez polskich respondentów.

W wynikach światowych uczciwość zajmuje nieodmiennie czwarte miejsce. Należy się spodziewać, że znaczenie tej wartości będzie systematycznie rosło w oczach polskich menedżerów i przedsiębiorców.

Zmiana w obrębie najważniejszych wartości wynika też z transformacji postaw klientów (postaw społecznych).

Są *aktywni, świadomi swoich potrzeb, wymagający, poszukujący ciągłego dialogu z firmą (organizacją, urzędem etc)*. A przy są tym *krytyczni i mało lojalni*, co stawia przed organizacjami dodatkowe wyzwania.

## Założenia koncepcji:

- pracownik jest przede wszystkim człowiekiem;
- każdy człowiek posiada indywidualne motywacje do działania i wartości (uświadomione i nieuświadomione);
- firmy, które opierają kulturę organizacji o zdefiniowane i zakomunikowane wartości są długowieczne, mają lojalnych i zaangażowanych pracowników

Clare W. Graves (1914-1986) „Nowe czasy – nowe wartości”

- systemy wartości ludzi zmieniają się wraz z ich warunkami życia
- ludzie tworzą potencjalnie nieskończoną ilość systemów wartości
- zarządzanie, szkolenia, systemy HRM, nagrody i procedury powinny być spójne z obowiązującym systemem wartości.

*Thomas I. Peter i Robert H. Waterman, 1982, potem James C. Collins i Jerry Porras, 1994*

Wartości jako czynnik decydujący o długofalowym sukcesie najlepszych firm

*S.L. Dolan, S. Garcia, B. Richley, 2006, s. 5–6, 24*

ZPW to równocześnie filozofia i praktykę zarządzania skoncentrowane na jednoczesnym utrzymaniu kluczowych wartości organizacji i powiązaniu ich z celami strategicznymi. Koncepcja ta stanowi zatem narzędzie przywództwa.



W opinii S.L. Dolana, S. Garcii i B. Richleya koncepcja ZPW ukształtowała jako skutek działania następujących trendów:

- potrzeby jakości produktów i satysfakcji klientów,
- potrzeby autonomii i odpowiedzialności zawodowej,
- potrzeby zmiany kierowników w liderów ułatwiających osiągnięcie celów,
- potrzeby tworzenia zespołów, sieci (płaskich struktur organizacyjnych)

*[Dolan i in., 2006, s. 6–7] na podstawie Liliana Mierzińska „Zarządzanie przez wartości jako koncepcja łącząca paradygmat etyczny i ekonomiczny we współczesnej organizacji”*

Według K. Blanchard i M. O'Connor'a zarządzanie przez wartości opiera się na czterech filarach, z których każdy dotyczy grupy ludzi w określony sposób zaangażowanej w działalność organizacji, która jest wobec niej odpowiedzialna.

Jako uczestników zarządzania przez wartości zaliczają

- klientów (customers),
- pracowników (employees),
- właścicieli (owners),
- inne ważne grupy ludzi (significant owners) takie jak dostawcy, odbiorcy, społeczność

[Blanchard, O'Connor, 1998, s. 24–25].

W przedsiębiorstwach realizujących tę koncepcję relacje z klientami oparte są na satysfakcji **klientów** wynikającej z wysokiej jakości usług, co pozwala na budowę związków opartych na lojalności.

**Pracownicy** są traktowani jako cenny zasób organizacji, co wpływa na ich poziom zaangażowania i motywacji do realizacji celów organizacji i celów osobistych, do których zalicza się również poziom życia.

**Działania właścicieli** oparte są na zasadach etycznych, a w szczególności na uczciwości.

Na podobnych zasadach oparte są również relacje z **interesariuszami** zewnętrznymi z akcentem na wspólną odpowiedzialność i wzajemne zaufanie.

Każdy uczestnik wyżej wymienionych grup powinien myśleć i działać jak **lider**, dla którego narzędziem zarządzania są wartości, w przeciwieństwie do menedżerów, którzy posługują się instrukcjami oraz administratorów zarządzających przez cele.

S.L. Dolan, B. Richley, S. Garcia i T. Lingham proponują model zarządzania poprzez wartości oparty na trzech osiach wartości:

- wartościach ekonomiczno-pragmatycznych,
- etyczno-społecznych
- emocjonalno-rozwojowych,

łączący wymiar etyczny i ekonomiczny i wywierający wpływ na zachowania członków organizacji [Dolan i in. ([http](#))].

Ten trzyosiowy model zarządzania przez wartości jest skoncentrowany na identyfikacji rdzennych, kluczowych wartości organizacyjnych w celu budowy kultury w zgodzie z tymi wartościami i celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

- Wspólne dla członków grupy **wartości etyczno-społeczne** określają sposób, w jaki ludzie zachowują się w grupach. Ma to związek z zachowaniem ludzi, m.in. w pracy i związkach, oraz z wartościami społecznymi, takimi jak szczerść, szacunek, prawość i lojalność.
- **Wartości ekonomiczno-pragmatyczne** są konieczne do utrzymania i łączenia różnych podsystemów organizacyjnych. Odnoszą się one m.in. do: wydajności, standardów działania i dyscypliny. Wartości te mają wpływ na działania, takie jak planowanie, gwarantowanie jakości i księgowość.
- **Wartości emocjonalno-rozwojowe** - w organizacji są podstawą dla stworzenia nowych okazji do działania. Związane są z: wolnością, szczęściem i zaufaniem. Przykłady takich wartości to kreatywność, życie, samoświadomość, pewność siebie, poczucie wpływu, elastyczność.

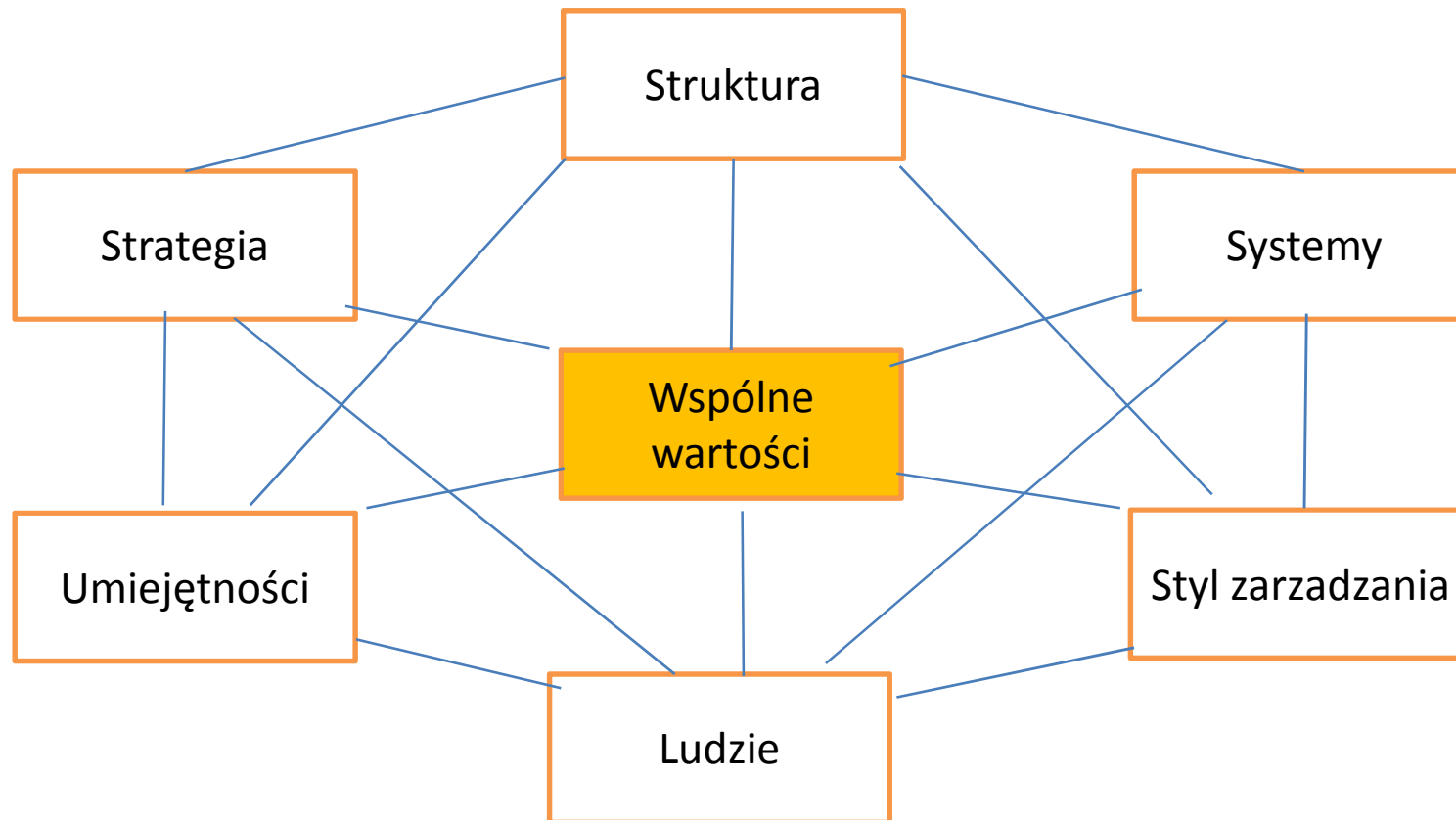
Stosowanie koncepcji ZPW przynosi organizacji wiele korzyści wynikających z istoty wartości organizacyjnych rozumianych za M. Bugdołem jako te „wartości, które odzwierciedlają specyfikę, strukturę, układ stosunków społecznych i celowość działania organizacji, są elementem składowym relacji międzyludzkich, kultury organizacyjnej, systemów wartości i systemów etycznych oraz przyczyniają się do powstawania nowych wartości, zarówno niematerialnych, jak i materialnych” [Bugdol, 2006]. Cechy tej koncepcji pozwalają na zapewnienie silnej integracji społecznej wewnątrz organizacji oraz ciągłości jej działania.

Połączenie wymiaru etycznego, społecznego i ekonomicznego znajduje swoje odzwierciedlenie w paradygmacie wartości obejmującym trzy grupy wartości:

- wartości z punktu widzenia etyki,
- wartość postrzegana przez klienta,
- wartość z punktu widzenia prakseologii i analizy finansowej

[Grudzewski i in., 2010, s. 156].





Rysunek 1. Schemat 7-s Mc Kinseya (Model Diagnozy Efektywności Organizacji) Źródło: [Peters, Waterman, 2000, s. 41].

Mc Kinsey przedstawił koncept, który uwzględnia siedem komponentów zawierających zarówno elementy twarde (strategia, struktura, systemy), jak również elementy miękkie (wspólne wartości, styl zarządzania, umiejętności, ludzie) jako mających największy wpływ na organizacje. Pokazuje również wzajemne powiązania między elementami modelu bez uwzględnienia wpływu otoczenia. Efektywność organizacji wymaga spójności pomiędzy wszystkimi elementami modelu.



# Źródła koncepcji

Centralna rola wartości wynika z ich kluczowego wpływu na zachowania w organizacji oraz wyznaczanie kierunków działań, dzięki czemu pełnią one rolę głównego spoiwa dla wszystkich elementów organizacji, a zarazem przesłankę poszukiwania i stosowania oryginalnych strategii opartych na odmiennych koncepcjach i metodach zarządzania, co stanowi istotny element konkurencyjności pomiędzy przedsiębiorstwami [Jokiel, 2006, s. 61].



# Cele wdrożenia MBV

1. Efektywniejsza realizacja celów statutowych organizacji.
2. Lepsze świadczenie lepszej jakości usług.
3. Większa stabilność zespołu pracowników.
4. Zbliżenie organizacji do jej interesariuszy - zapewnienie pracowników, klientów i partnerów organizacji o jej atutach, które są obietnicą udanej współpracy. Tak zaproponowany cel stawia koncepcję MBV obok społecznej odpowiedzialności biznesu – skierowanie biznesu „w kierunku dobra”.

- Koncepcja prosta w założeniach,
- Koncepcja trudna do wdrożenia.

## Podstawowe trudności:

- niezwykle wysokie wymagania w stosunku do ludzi ją stosujących,
- konieczność wytworzenia i ugruntowania norm postępowania zgodnych z przyjętymi wartościami,
- konieczność doprowadzenia do powszechnego akceptowania i stosowania w organizacji uzgodnionych wartości i norm,

- konieczność opracowania systemu kar za jawne odstąpienia od postępowania zgodnego z wartościami i normami w celu zapobieżenia powstawaniu „*syndromu frajera*”. Syndrom frajera objawia się tym, że człowiekowi wybierającemu postępowanie zgodne z wartościami, grupa lub społeczność, mająca poczucie bezkarności, odmawia godności [Kosewski M., 2007, s. 111].



# Etapy zarządzania przez wartości

1. Odkrywanie/ujawnianie/uzgadnianie wartości ważnych dla całej organizacji
2. Formułowanie misji, wizji oraz strategii w oparciu o uzgodnione wartości.
3. Zakomunikowanie wartości, misji, wizji i strategii wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu
4. Dostosowanie działań do przyjętej misji, wizji i strategii z uwzględnieniem przyjętych wartości. Zarządzanie/przemodelowanie/wdrożenie narzędzi.
5. Monitorowanie

Dwie zasadnicze metody uzgadniania wartości:

1. Autokratyczne określenie wartości przez charyzmatycznego lidera lub silny zarząd;
2. Demokratyczne poszukiwanie odpowiednich wartości, które odzwierciedlają preferencje głównych grup pracowniczych;



Krok 1 - Określenie wartości

Krok 2 – Określenie „Co dana wartość oznacza w naszej organizacji”.

Odpowiedź ta powinna być powiązana z konkretnymi zachowaniami przypisanymi do danej wartości. Co więcej, zdolność organizacji do trwania i rozwoju (do zmiany) uwarunkowana jest zdolnością do redefiniowania jej wartości tak, by były one zgodne z realiami rynkowymi.

1. Czy dana wartość jest korzystna dla wzrostu organizacji i jednostki?
2. Czy dana wartość jest jasno zdefiniowana?
3. Czy dana wartość zachęca ludzi do osiągnięcia ich potencjału, do rozwoju?
4. Czy dana wartość jest oparta na zaufaniu?
5. Czy zachowania przypisane do danej wartości dają efektywne rezultaty?
6. Czy dana wartość zaspokaja potrzeby i pragnienia ludzi i organizacji?
7. Czy dana wartość bierze pod uwagę dłuższy okres?

Nie ma odpowiedzi jak często należy redefiniować wartości, ale symptomem, że należy to zrobić może być:

- stagnacja organizacji,
- brak efektywności działania,
- wypalenie pracowników i kierownictwa
- nie osiągnięcie celów strategicznych.

Do tych symptomów można także zaliczyć:

złą komunikację między kierownictwem, a pracownikami,

- spadek zaufania do kadry kierowniczej,
- pesymizmu w działaniu
- Niski poziom motywacji do pracy

*A. Malphurs, Values-Driven Leadership. Discovering and Developing Your Core Values for Ministry, Baker Books Publishing, 1997, s. 83-84.*

## Ważna na poszczególnych etapach wdrażania

Do przyjętych wartości muszą być przygotowane w organizacji odpowiednie normy, czyli względnie szczegółowe wzorce zachowania pozwalające ogółowi pracowników na ocenę zgodności konkretnego czynu z określoną wartością.

W procesie formułowania misji, wizji i strategii należy przewidzieć możliwość rzetelnego stosowania przyjętych wartości w trakcie realizacji strategii.

Może to być trudne w sytuacji, gdy konkurencja postępuje nieetycznie, ale uzyskuje z tego powodu znaczne korzyści, np. zanieczyszcza środowisko naturalne i dzięki temu obniża koszty zwiększając swoją siłę finansową i udział w rynku.

Trzeba dołożyć wszelkich starań, aby stworzyć zgodne z wartościami wzorce zachowań i poinformować o przyjętych wartościach i wzorcach wszystkich odbiorców - wewnętrznych i zewnętrznych.

Badania wykazują, że efekty z wdrożenia ZPW są mniejsze w przypadku słabej komunikacji, braku przywództwa, niewłaściwego lub niejednoznaczne określenie kompromisów pomiędzy miękkimi wynikami i twardymi rezultatami (sprzedaż, zysk) [*Urbany J.E. (2005), s. 179*].

Wartości powinny być odzwierciedlone w procesach, np.: w rekrutacji i selekcji, szkoleniu i rozwoju pracowników, w zaopatrzeniu, marketingu, działalności merytorycznej/dostarczaniu usług.

System zarządzania powinien identyfikować i nagradzać ludzi, którzy postępują zgodnie z wartościami i konfrontować ze słabymi rezultatami osób, które działają wbrew nim [Kenneth Kernaghan, 2003, s. 715].

Narzędzia gdzie koncepcja zarządzania przez wartości powinna zostać zaimplementowane:

- opis obowiązków pracownika
- procedura rekrutacji pracowników
- Procedura wprowadzania pracowników do organizacji
- regulamin pracy (ze wskazaniem konsekwencji zachowań niezgodnych z systemem wartości)
- system ocen
- system nagród i motywacji
- system podnoszenia kwalifikacji (szkoleń)
- ...





## Po wdrożeniu – etap monitorowania

- Okresowa weryfikacja wartości wobec zmian w otoczeniu.
- Ciągłe definiowanie norm zachowań opisujących poszczególne wartości.
- Intensyfikacja działań znoszących bariery komunikacji współpracy pomiędzy komórkami organizacyjnymi w organizacji.





## Podejście 1 – definicje własne

- Zalety: dopasowanie, własny język, integracja zespołu wokół wartości, powiązanie ze wskaźnikami efektywności organizacji,
- Wady: czasochłonne, trudne porównania, trudny pomiar, trudności definicyjne

## Podjęcie 2 – użycie modelu

- Zalety: możliwość porównań, benchmarking, krótszy czas przygotowania, łatwiejszy pomiar
- Wady: mniejsze dopasowanie do kultury organizacji i modelu biznesowego, wielość „modeli”

Zastosowanie zarządzania przez wartości w organizacjach ochrony zdrowia

Ujednolicenie i podniesienie standardu wyznawanych wartości przez wszystkich pracowników znacznie zmniejszyłoby występujące napięcia i konflikty pomiędzy grupami zawodowymi, a w efekcie podniosłoby zadowolenie pacjentów z jakości usług.

\* „Zarządzanie przez wartości w organizacjach ochrony zdrowia” Roman Andrzej Lewandowski. Wojewódzki Szpital Rehabilitacyjny dla Dzieci w Ameryce.

Przesłanki do wdrożenia zarządzania przez wartości w organizacjach ochrony zdrowia są takie jak wymienione w prezentacji oraz dodatkowo:

- Praca jest bardziej zróżnicowana i kompleksowa i wymaga wysokiej specjalizacji,
- Pracownicy wykonujący określony rodzaj pracy są bardziej lojalni wobec swoich grup zawodowych niż wobec organizacji;
- Lekarze i inni wyspecjalizowani pracownicy medyczni są stosunkowo mało skutecznie kontrolowani pod względem organizacyjnym i kierowniczym
- Czynności w pracy są niezależne od siebie i wymagają wysokiej koordynacji pomiędzy różnymi grupami specjalistów.

Trudności oceny jakości usług wynikające z:

- Każdy przypadek medyczny jest inny, każdy pacjent indywidualnie reaguje na terapię;
- Trudno określić czy osiągnięty rezultat leczenia jest optymalny;
- Duża swoboda w doborze metod i środków leczenia;
- Kontakt (treść) lekarza, terapeuty, innych profesjonalistów medycznych z pacjentem jest objęty tajemnicą zawodową i możliwości weryfikacji są ograniczone;

ograniczają zastosowanie metod zarządzania opartych na kontroli wyników.

W takich przypadkach pierwszoplanowego znaczenia nabiera proces pracy i zaangażowanie jego uczestników w proces jego wykonywania. Jakość pracy w takim przypadku będzie w pierwszej kolejności zależała nie od zewnętrznej kontroli lecz od samokontroli pracowników.

## Bariery:

- Służba zdrowia – ochrona zdrowia
- Płace, rozpiętość płac, konkurowanie pomiędzy grupami pracowników służby zdrowia
- Zdarza się praca na kilku etatach w tym samym czasie



## Bariery:

- Służba zdrowia – ochrona zdrowia
- Płace, rozpiętość płac, konkurowanie pomiędzy grupami pracowników służby zdrowia
- Zdarza się praca na kilku etatach w tym samym czasie
- Utworzenie samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (zmiana sposobu finansowania)
- „walka” SPZOZ z kasami chorych aby zmienić system

## Wojewódzki Szpital Rehabilitacyjny w Ameryce

Przed 1999 rokiem szpital otrzymywał budżet nie powiązany z liczbą pacjentów; Wykorzystanie łóżek na poziomie 70%

Po 1999 – powiązanie premii ze wskaźnikiem wykorzystania łóżek, szkolenia pracowników z zakresu organizacji i zarządzania oraz technologii informatycznych

2000 – przystąpienie do wdrażania zarządzania przez wartości

## 1. Uzgodnienie wartości dla Szpitala:

- JAKOŚĆ
- ZAUFANIE
- KONKURENCYJNOŚĆ

## 2. Uzgodnienie i przyjęcie misji, wizji oraz strategii (oraz zakomunikowanie ich i używanie do zarządzania)

## 3. Wdrożenie zarządzania przez jakość TQM oraz Zrównoważonej Karty Wyników, zarządzania relacjami lekarze – pacjenci (CRM), samoocenę i benchmarking.

## Efekty:

- Zwiększenie liczby łóżek x 2
- Zwiększenie liczby pacjentów x 3
- Zwiększenie budżetu x 3, zawsze pozytywny wynik finansowy
- Jeden z najnowocześniejszych ośrodków rehabilitacji dzieci w Polsce, nagrody i wyróżnienia
- Relatywnie większa niż w innych placówkach integracja pracowników
- Zmiany norm zachowań

## Korzyści:

- Większa identyfikacja z celami szpitala i większe zaangażowanie w realizację
- Zwiększenie zaufania kierownictwa do pracowników i pracowników do kierownictwa
- Zwiększenie satysfakcji z pracy

mBank, Multibank, BreBank – wdrożenie wg. autorskiej koncepcji

1. Określenie wartości zasadniczych:

**D** OSKONAŁOŚĆ

**R** EALIZACJA

**O** DPOWIEDZIALNOŚĆ

**G** OTOWOŚĆ

**A** NGAŻOWANIE SIĘ

Sławomir Iachowski. Droga ważniejsza niż cel, Rozdział 6 „Mapa drogowa zarządzania przez wartości”

## 2. Stworzenie Mapy Drogowej, czyli przełożenie koncepcji na:

- *Rekrutację pracowników*
- *Szkolenia,*
- *Edukację wewnętrzną*
- *Okresową ocenę pracowników,*
- *Strategię wynagradzania i motywacji*

3. W zarządzaniu usługami i produktami oraz systemem świadczenia usług mapa Drogowa odnosi się do :

- *zapewnienie że usługi i produkty zaspokajają rzeczywiste potrzeby;*
- *zapewnienie że proces świadczenia usług i wytwarzania produktów jest wzorem stosowania wartości*



## Museum of London

### *Sytuacja wyjściowa*

- *Instytucja skostniała i działająca jak muzeum nie tylko w warstwie ekspozycji, ale przede wszystkim w obszarze zarządzania*
- *Budżet prawie w 100% ze środków publicznych*
- *Silne zróżnicowanie grup pracowników, podział na lepszych gorszych*
- *Wysokie oczekiwania do zmiany przez władze Londynu, turystów i zwiedzających*

Zdefiniowano wartości:

- *Partnerstwo*
- *Uczenie*
- *Ambicja*
- *Kolekcja (zbiory)*
- *Doskonałość*

## Przykład 3



- Komunikowanie przez organizacje filozofii działania buduje dobre relacje z odbiorcami i ma wpływ na osiągnięte wyniki
- Reputacja przekłada się na lepsze efekty działalności. Firmy, które postępują zgodnie z deklarowanymi wartościami i skutecznie ten fakt komunikują osiągają wyniki nawet 17% lepsze niż przeciętne.
- Organizacje, które postępują zgodnie z wartościami i etycznie – nawet o 8 % lepsze niż organizacje podobne.
- Raport Corporate Purpose Impact Study 2010 opublikowany przez Agencję Burson-Marsteller. Na podstawie badania przeprowadzonego wśród największych firm działających w Europie.

Ponad 80 % firm w skali międzynarodowej deklaruje posiadanie zdefiniowanych wartości.

Wartości zasadnicze jest stosunkowo łatwo zdefiniować i zakomunikować. Trudne jest stosowanie wartości w praktyce codziennego działania na wszystkich płaszczyznach aktywności przedsiębiorstwa.

Zarządzanie przez wartości, to narzędzie obosieczne.

Nieudana próba wdrożenia, lub wdrożenie zarządzania przez wartości, jawne ogłoszenie i zadeklarowanie wartości i nieprzestrzeganie ich może przynieść całkowitą utratę zaufania do kierownictwa, a także obniżyć (lub doprowadzić do utraty) poziom zaangażowania i motywację do pracy.

W przypadku sektora publicznego skutki złego wdrożenia są poważniejsze i mogą wpływać na funkcjonowanie społeczności.

- Skuteczne wdrożenie wymaga otwartej komunikacji i transparentnego sposobu podejmowania decyzji (przykład dla pracowników i moralne prawo dla zarządzających do wymagania przestrzegania przyjętych wartości).
- Aby mogła funkcjonować otwarta i szczerą komunikacja liderzy muszą wykazać się dystansem do siebie i umiejętnością przyznawania się do błędów oraz nauczyć tego pracowników. Tak więc, wymagane jest prawdziwe przywództwo oparte na integracji autentycznie wyznawanych przez kierownictwo wartości, ich celów osobistych i celów organizacji oraz wygłaszanych poglądów i czynów.

- Kluczową rolę w koncepcji zarządzania przez wartości pełnią liderzy.
- Liderzy dają przykład postępowania zgodnie z wartościami i jest to wyznacznik zachowań dla innych.
- Nie jest praktycznie możliwe aby postępować zawsze z wartościami (czasem weźmie górę pokusa)
- Jest ważne aby przyznać się do błędu.
- Dojrzałość i dystans do własnej osoby jest kluczowy.





# Czynniki sukcesu

Co decyduje o trwałym odnoszeniu sukcesów?

- Kultura organizacji zbudowana na wartościach
- Równowaga – w równym stopniu decyduje zysk co wartości



Wartości te są dziś krytycznymi elementami przyciągania i zatrzymywania specjalistów najwyższej klasy, ponieważ pracownicy są lepiej wykształceni, bardziej mobilni i wymagają natychmiastowej satysfakcji.

Współcześnie to **zaufanie**, bardziej niż kontrola, staje się coraz ważniejszą wartością w miejscu pracy.

# Cele wdrożenia MBV

„W firmie naprawdę zarządzanej w zgodzie z wartościami jedynym szefem są wartości wyznawane przez firmę” Ken Blanchard

W czasach zmian wartości są jak kompas wskazujący drogę. Stanowią punkt odniesienia działań lub jednostek do działania. Wartości tworzą DNA organizacji.

Wartości małych i średnich firm najczęściej odzwierciedlają wartości swoich założycieli.