

**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 marnotrawstwa 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 - 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,
- Integryjną 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.
- Satisfakcją klientów.
- Satisfakcją 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:

- niedostatecznych 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 pozwoliła 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 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 wytrwałości 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.

7

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 znakomych 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.

8

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

PODSTAWOWE KONCEPTY ZNAKOMITOŚCI ZARZĄDZANIA PRZEZ JAKOŚĆ - TQM

Efekty końcowe
(Orientacja na wyniki)

9

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

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

Dziewięć filarów Zarządzania przez Jakość

10

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Gmach Zarządzania Przez Jakość

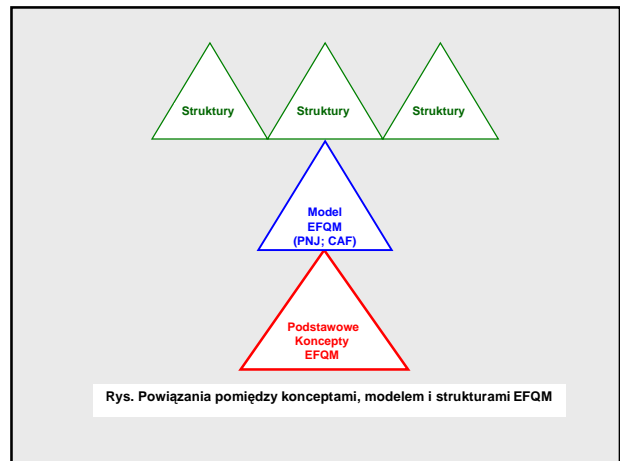
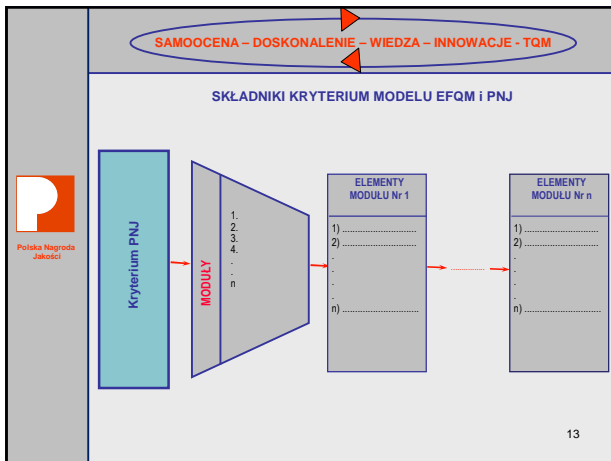
11

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

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

DOSKONALENIE, UCZENIE SIĘ, INNOWACJE,

12



SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

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

DZIEDZINY	ASPEKTY
EFEKTY ORGANIZACJI	
Results (Efekty)	<ul style="list-style-type: none"> trendy cele porównania przyczyny zakres - jak szeroko je przedstawiono?
POTENCJAŁ ORGANIZACJI	
Approach (Podejście)	<ul style="list-style-type: none"> rzetelne zintegrowane
Deployment (Wdrożenie)	<ul style="list-style-type: none"> wdrożone - jak szeroko? systematyczne - przemyślane
Assesment and Review (Ocena i Przegląd)	<ul style="list-style-type: none"> pomiar uczenie się - benchmarking doskonalenie

15

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 usystematyzowane podejście do problemów poprawy (usprawnienia) działalności,
- ✓ ocenę opartą na faktach a nie na percepcji indywidualnej;

16

- 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 poszczególnej jednostki organizacyjnej aż do całej organizacji;
 - ✓ sposób do kreowania i promowania dobrej pracy i odpowiedzialności wśród załogi organizacji oraz nadania „świeżego” zapалу w dążeniu do osiągania 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;
- 17

- 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.**
- 18

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

PRZYWÓDZTWO

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: *towarzyskość, łatwy kontakt z ludźmi, energię, zdecydowanie, inteligencję, popularność, takt, rozsądek (zdolność oceny), wyobraźnię, odwagę, ambicje, 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 zjedniają im ludzi i integrują ich wokół celów. Przede wszystkim powinni potrafić łączyć stawiane przez siebie cele z celami swoich ludzi. Nawet, gdy efektem jest jedynie zaspokojenie podstawowych potrzeb - przywódca wzmacnia je poczuciem realizacji głębszego celu, wyznaczającego załodze nierzadko sens jej jakości życia w ogóle.

19

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. Wzbudzanie *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"*.

20

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 takimi, 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, wejdzie człowiek potrafiący wydobyc z nich to, co najlepsze, który wyzwoli 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.

21

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

22

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

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

Zarządzanie	Przywódtwo
<ul style="list-style-type: none"> Radzenie sobie ze złożonością Planowanie i budżet Obsadzanie personelem i organizacja Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów 	<ul style="list-style-type: none"> Radzenie sobie ze zmianami Ustalanie kierunku Dopasowanie ludzi Motywowanie i inspirowanie

Przywódca 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.

23

SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

Zadaniem Znakomitego Przywódcy jest więc:

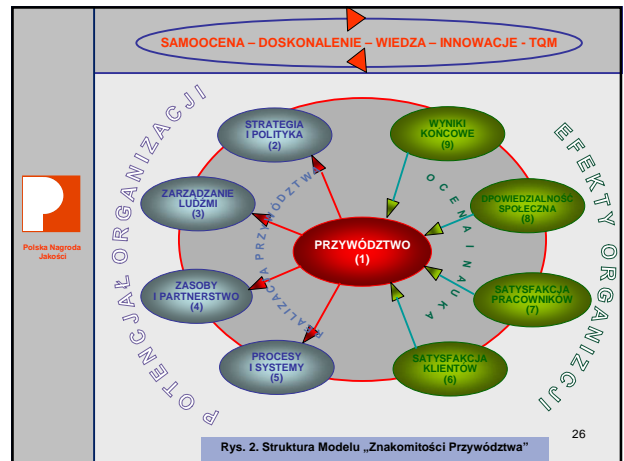
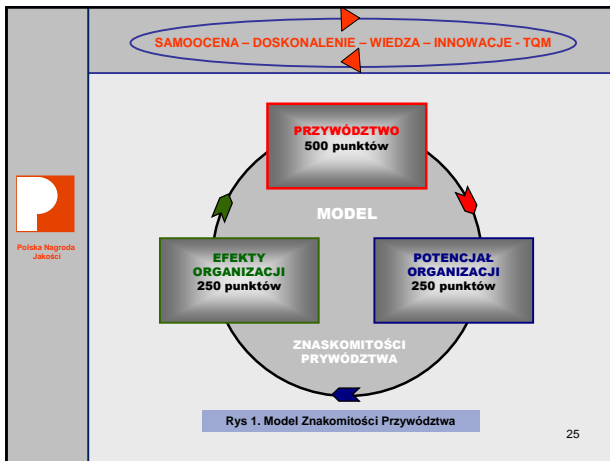
I. Określenie celów i kierunków działania, czyli:

- Fundamentalnych wartości organizacji;
- Potrzeb interesariuszy – ich równowagę;
- Krótko i – długoterminowych zadań;
- Kreowanie środowiska sprzyjającego realizacji wartości i kierunków działania organizacji;
- Stalość 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.

24



SAMOOCENA – DOSKONALENIE – WIEDZA – INNOWACJE - TQM

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 WSPÓLPRACY

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

27