

NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA ROZWOJEM ORGANIZACJI

W celu ułatwienia procesu samooceny i audytu wewnętrznego zostało opracowane specjalne **Narzędzie Zarządzania Rozwojem Organizacji**

PODCZAS PROCESU SAMOOCENY ORGANIZACJA ANALIZUJE **5** OBSZARÓW :

1. ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO
2. ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM
3. ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z OTOCZENIEM
4. ZARZĄDZANIA OPERACYJNEGO
5. ZARZĄDZANIA FINANSAMI I POZYSKIWANIEM ŚRODKÓW

Każdy obszar podzielony jest na 5 głównych komponentów ważnych dla analizy danego obszaru.

Analiza dokonywana jest w odniesieniu do 4 faz rozwoju organizacji wzorowanych na fazach opracowanych przez Allana Kaplana. Są to fazy:

1. **OGNIA** – dominuje w niej duża kreatywność i mała formalizacja. Decyzje podejmowane są intuicyjnie. Struktura opiera się głównie na relacjach.
2. **WODY** – dominuje w niej skupienie się na budowaniu struktur, procedur. Często pojawia się hierarchia.
3. **ZIEMI** – to czas redefinicji misji, celów, ale też reguł administracyjnych. Rodzi się potrzeba powrotu do struktury mniej hierarchicznej, opartej na relacjach i zaufaniu. W tej fazie budowana jest równowaga między działaniami merytorycznymi, systemem zarządczym i relacjami w zespole.
4. **POWIETRZA** – w tej fazie organizacja jest stabilna finansowo, administracyjnie i merytorycznie. Przeznacza więcej czasu na planowanie rozwoju, wdrażanie innowacji, dzielenie się swoją „wiedzą” z innymi organizacjami.

Każda z tych faz ma swoje „blaski i cienie”, żadna nie jest doskonała. Organizacja może być w różnych obszarach w różnych fazach. Organizacja może też świadomie zarządzać swoim rozwojem i np. będąc w fazie wody chcieć podjąć działania, aby znaleźć się w fazie ognia.

Nie jest to model rozwoju linearnego, w którym faza powietrza jest pożądanym ideałem. Czynniki od organizacji niezależne lub jej świadome decyzje pozwalają poruszać się po tych fazach jak po suwaku.

DLACZEGO WARTO ZASTOSOWAĆ NARZĘDZIE SAMOOCENY?

- pozwala spojrzeć na organizację jako całość z całą jej złożonością i kompleksowością;
- daje możliwość pogłębionej refleksji z wszystkimi kluczowymi osobami w organizacji;
- daje ogłęd i możliwość analizy poszczególnych aspektów działania organizacji w długiej perspektywie czasowej;
- daje możliwość zdiagnozowania mocnych i słabych stron organizacji;
- pomaga organizacjom wykreślić swoją własną ścieżkę rozwoju instytucjonalnego;
- umożliwia wyznaczenie priorytetów zmiany i wdrożenia planu naprawczego;
- daje szansę poprawienia długofalowego oddziaływania organizacji na społeczność.

Każde urządzenie potrzebuje po pewnym czasie przeglądu i regeneracji. Każdy organizm potrzebuje chwili odpoczynku i refleksji, aby skutecznie działać.

JAK TO ZROBIĆ?

To, co odróżnia samoocenę od ewaluacji zewnętrznej, to fakt, że „ewaluator” i „ewaluowany” są tym samym podmiotem. W tej sytuacji wydaje się szczególnie trudne zachowanie rzetelnego oglądu rzeczywistości. Jeśli podczas samooceny mają być zebrane opinie i dane będące podstawą do podejmowania decyzji i wyborów przez organizację, należy zadbać o to, aby informacje te były rzetelne. Można to zapewnić przede wszystkim poprzez:

RÓŻNORODNOŚĆ OPINII

Zarządzanie partycypacyjne jest jedną z kluczowych wartości sektora pozarządowego. Rozumie się przez nie włączanie członków/członek organizacji, pracowników/pracowniczek, wolontariuszy/wolontariuszek w proces zarządzania, adekwatnie do wagi oraz zakresu konsekwencji danej decyzji, posiadanych przez ludzi kompetencji oraz czasu na podjęcie danej decyzji czy koniecznych działań. Taki sposób administrowania jest dla zespołu bardzo motywujący. Osoby do niego należące powinny być świadome celu i procesu samooceny. Dlatego należy je włączyć w samoewaluację już na poziomie jej planowania. Jawność celów i kryteriów buduje też poczucie bezpieczeństwa – ludzie nie obawiają się, że wyniki samooceny zostaną użyte przeciwko nim – i zwiększa szanse na szczere opinie.

WARTOŚCIOWANIE

Samoocena opiera się na wydawaniu opinii na temat działania organizacji. Trzeba pamiętać, że mechanizm psychologiczny sprawia, że ludzie, w zależności od nastawienia, często przesadzają, opisując rzeczywistość. Mając na uwadze swoje relacje z innymi osobami, powstrzymują się przed wypowiedzianiem osądów negatywnych. Wszystko to sprawia, że bardzo trudne jest uzyskanie obiektywnego oglądu sytuacji. Jakość procesu samooceny będzie więc zależała w dużym stopniu od kultury organizacyjnej – dojrzałości ludzi w organizacji, ich umiejętności dawania i przyjmowania informacji zwrotnych.

KOMUNIKACJA

W samoocenie pojęcie to można rozumieć dwojako. Z jednej strony jest to zachowanie zasad komunikacji nakierowanych na dojście do wzajemnego zrozumienia, a nawet wypracowania opinii na drodze konsensusu, a więc takich reguł jak: aktywne słuchanie, parafrazowanie, nieocenianie, uznawanie wszystkich opinii za równoważne. Z drugiej strony pojęcie to oznacza również komunikowanie osobom biorącym udział w procesie samooceny jej celów, sposobu pracy, wyników. Szczególnie ważne jest informowanie o rezultatach oraz o sposobie ich wykorzystania, gdyż buduje to poczucie użyteczności danego działania, co jest drugim, po poczuciu bezpieczeństwa, czynnikiem motywującym do zaangażowania się w ten proces.

CEL

Samoocena nie jest procesem narzuconym z góry. Organizacja sama decyduje, czy chce podjąć ten wysiłek i do czego zamierza wykorzystać jego efekty. Jasność celu i chęć wdrożenia rekomendacji wypracowanych w czasie samooceny wzmacnia jej użyteczność.

Każda organizacja jest inna. **Samoocena nie ma charakteru porównawczego, buduje własną drogę rozwoju każdej organizacji.** Nie tworzy hierarchii dobrych i złych organizacji. Jej indywidualizm polega także na tym, że rekomendacje i wnioski powstają w oparciu o przyjęte w danej organizacji standardy i kryteria. Samoocena ma przede wszystkim wymiar edukacyjny.