

Doskonałość biznesowa

Istota i modele

Doskonałość biznesowa

Istota i modele

redakcja naukowa:
**Piotr Rogala, Joanna Martusewicz
i Arkadiusz Wierzbic**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2024

Recenzja
Sławomir Wawak

Redakcja wydawnicza
Marcin Grabski

Korekta
Barbara Łopusiewicz

Opracowanie graficzne, skład i łamanie
Małgorzata Myszkowska

Projekt okładki
Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów Adobe Stock

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2024

Publikacja dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



ISBN 978-83-67899-72-7 (dla wersji papierowej)
ISBN 978-83-67899-73-4 (dla wersji elektronicznej)

DOI: 10.15611/2024.73.4

Cytuj jako: Rogala, P., Martusewicz, J. i Wierzbic, A. (red.). (2024). *Doskonałość biznesowa – istota i modele*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
I. Koncepcja	11
1. Doskonałość – od filozofii do organizacji (<i>Adam Płachciak</i>)	13
1.1. Rozważania wstępne	13
1.2. Filozoficzne przesłanki doskonałości	14
1.3. Od doskonałości do doskonalenia człowieka	18
1.4. Doskonałość w organizacji.....	19
1.5. Podsumowanie.....	20
Bibliografia	21
2. Doskonałość oraz doskonalenie w biznesie (<i>Joanna Martusewicz, Renata Brajer-Marczak, Witold Szumowski</i>)	22
2.1. Doskonałość i doskonalenie w zarządzaniu – definicja pojęć.....	22
2.2. Ewolucja idei doskonałości	25
2.3. Atrybuty i miary doskonałości	27
2.4. Dojrzałość i modele dojrzałości w zarządzaniu	29
2.5. Podsumowanie.....	31
Bibliografia	32
II. Model EFQM	35
3. Geneza Modelu EFQM (<i>Joanna Martusewicz</i>)	37
3.1. Tło historyczne początków zarządzania jakością	37
3.2. Relacje między TQM a Modelem EFQM.....	38
3.2.1. Założenia TQM	38
3.2.2. Początki Modelu EFQM	39
3.2.3. Wpływ TQM na kształt Modelu EFQM	42
3.3. Budowa Modelu Doskonałości EFQM z 2013 roku.....	43
3.3.1. Podstawowe zasady doskonałości.....	44
3.3.2. Kryteria Modelu Doskonałości EFQM.....	45

3.3.3.	Narzędzie RADAR i Matryca Doskonałości Biznesowej.....	47
3.4.	Model EFQM 2020	48
3.5.	Podsumowanie.....	49
	Bibliografia	50
4.	Model EFQM – obszary, kryteria, narzędzie RADAR (<i>Joanna Martusewicz, Arkadiusz Wierzbic</i>)	51
4.1.	Założenia Modelu EFQM 2020	51
4.2.	Obszary Modelu EFQM	52
4.3.	Kryteria Modelu EFQM.....	54
4.4.	Narzędzie RADAR	61
4.5.	Korzyści wynikające ze stosowania Modelu EFQM	63
4.6.	Wdrażanie Modelu EFQM – zagrożenia	65
4.7.	Podsumowanie.....	66
	Bibliografia	66
III.	Wybrane modele doskonałości	69
5.	ISO 9004 – uniwersalne wytyczne dotyczące doskonałości biznesowej (<i>Piotr Rogala</i>)	71
5.1.	Normy ISO serii 9000	71
5.2.	Ewolucja normy ISO 9004	72
5.3.	Struktura normy ISO 9004.....	73
5.4.	Narzędzie samooceny	76
5.5.	Wykorzystanie normy ISO 9004 w praktyce gospodarczej	78
5.6.	Podsumowanie.....	79
	Bibliografia	80
6.	Common Assessment Framework – doskonałość w sektorze publicznym (<i>Witold Szumowski, Joanna Martusewicz</i>)	82
6.1.	Zarządzanie w sektorze publicznym – specyfika i trendy	82
6.2.	Model CAF jako sposób na ciągłe doskonalenie organizacji publicznych.....	85
6.3.	Budowa Modelu CAF.....	86
6.4.	Proces samooceny organizacji.....	92
6.5.	Korzyści z zastosowania metody	95
6.6.	Podsumowanie.....	96
	Bibliografia	96

7.	IPMA Project Excellence Model – doskonałość w zarządzaniu projektami (<i>Marek Wąsowicz</i>)	98
7.1.	Uwagi wstępne.....	98
7.2.	Opis modelu	99
7.3.	Obszary i kryteria Modelu IPMA PEM	102
7.4.	Ocena kryteriów w Modelu IPMA PEM.....	106
7.5.	Korzyści i ograniczenia wynikające ze stosowania Modelu IPMA PEM	108
7.6.	Podsumowanie.....	110
	Bibliografia	111
IV.	Kluczowe uwarunkowania doskonałości	113
8.	Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych (<i>Renata Brajer-Marczak</i>)	115
8.1.	Doskonalenie procesów w orientacji na jakość.....	115
8.2.	Definiowanie zaangażowania pracowników.....	118
8.3.	Zaangażowanie w doskonalenie procesów biznesowych.....	119
8.4.	Wyniki badań empirycznych	121
8.5.	Podsumowanie.....	123
	Bibliografia	124
9.	Doskonałość biznesowa a jakość 4.0 (<i>Tomasz Brzozowski</i>)	126
9.1.	Próba definicji jakości 4.0.....	126
9.2.	Jakość 4.0 – ujęcie modelowe	128
9.3.	Spojrzenie na doskonałość w jakości 4.0.....	130
9.4.	Podsumowanie.....	133
	Bibliografia	133
	Zakończenie	135
	Spis rysunków	136
	Spis tabel	137
	Abstract	138

Wstęp

Szanowna Czytelniczko, Szanowny Czytelniku!

Oddajemy w Twoje ręce monografię, która powstała w celu przybliżenia i przynajmniej częściowego uporządkowania wiedzy dotyczącej doskonałości biznesowej. Dążenie do doskonałości można porównać z wyruszeniem w długą podróż, w trakcie której organizacja (jej właściciele, kadra zarządzająca, pracownicy) będzie odczuwać satysfakcję z realizacji kolejnych etapów doskonalenia i osiągnięcia coraz wybitniejszych rezultatów. Prezentowana książka traktuje o tym, w jaki sposób tchnąć w organizację ducha osiągnięcia sukcesów i spowodować, że kluczowi interesariusze organizacji będą z nią działać ramię w ramię na rzecz lepszej przyszłości. Mimo że w nazwie tej koncepcji widnieje słowo „biznesowa”, to nie ogranicza się ona wyłącznie do organizacji komercyjnych, gdyż dotyczy także instytucji publicznych.

Doskonałość biznesowa to pojęcie, które istnieje w teorii i praktyce zarządzania od kilkudziesięciu lat. Wypracowano wiele narzędzi (metod, modeli) służących do jej wdrażania. Są one z powodzeniem stosowane przez czołowe organizacje, takie jak BMW, Boeing Research & Technology Europe, Bosh, Coca-Cola, Electrolux, Huawei, Philips, Toyota Boshoku, Abu Dhabi Police, City of Glasgow College, Ministry of Human Resources and Social Development w Arabii Saudyjskiej. Narzędzia te (wśród których Model EFQM jest uznawany za rozwiązanie wzorcowe) charakteryzują się całościowym podejściem i nastawieniem na cele długoterminowe. Z powodzeniem są one wykorzystywane do pełnej oceny stanu organizacji, zidentyfikowania obszarów do poprawy, zaplanowania projektów doskonalących oraz sformułowania strategii rozwoju organizacji. Opisy tych narzędzi znajdują się w publikacjach naukowych i poradnikach, brakuje jednak opracowań, w których byłoby zaprezentowane szersze – wychodzące poza opis jednej tylko metody – spojrzenie na koncepcję doskonałości biznesowej i wypracowane w jej ramach narzędzia.

Celem niniejszej publikacji jest wypełnienie zidentyfikowanej luki przez zaprezentowanie koncepcji doskonałości i modeli doskonałości najważniejszych z punktu widzenia organizacji funkcjonujących w Europie.

W monografii wyodrębniono dziewięć rozdziałów ujętych w czterech częściach.

Wyjaśnienie tego, czym jest doskonałość organizacyjna i doskonalenie organizacji, to cel dwóch pierwszych rozdziałów. W pierwszym z nich wskazano źródła filozoficzne pojęcia doskonałości. Drugi rozdział poświęcono współczesnemu spojrzeniu

na doskonałość w realiach obecnie funkcjonujących instytucji, zarówno prywatnych, jak i publicznych. Jest to pierwsza część monografii.

W drugiej i trzeciej części zaprezentowano wybrane modele doskonałości. Autorzy zdecydowali o uwzględnieniu tych modeli, które – ich zdaniem – mają najszersze zastosowanie w organizacjach działających w Europie i dobrze ilustrują wielość podejść do zagadnienia doskonałości. Jednym z najbardziej znanych i uznanych narzędzi propagujących doskonałość biznesową jest Model EFQM. W rozdziale trzecim opisano genezę tego narzędzia, a w rozdziale czwartym przedstawiono jego konstrukcję i sposób stosowania. Te dwa rozdziały tworzą drugą część monografii.

Część trzecia zawiera opis kolejnych trzech modeli doskonałości. Rozdział piąty to charakterystyka normy ISO 9004, zawierającej wytyczne dotyczące osiągnięcia trwałego sukcesu. Standard ten ma charakter uniwersalny, gdyż może być wykorzystany w każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości oraz profilu prowadzonej działalności. W rozdziale szóstym opisano model Common Assessment Framework (CAF). Jest to narzędzie przeznaczone dla instytucji publicznych. W rozdziale siódmym przedstawiono narzędzie budowania doskonałości w zarządzaniu projektami IPMA Project Excellence Model – kolejny (po Common Assessment Framework) przykład opracowanego w konkretnym celu narzędzia, które zostało zainspirowane Modelem EFQM.

Czwarta część książki zawiera opis wybranych uwarunkowań doskonałości biznesowej. Nie powinno być dla nikogo zaskoczeniem stwierdzenie, że kluczowym czynnikiem sukcesu w osiągnięciu korzyści oraz w wykorzystaniu wcześniej opisanych koncepcji i modeli jest zaangażowanie pracowników. Bez tego elementu najlepsza koncepcja działania nie będzie miała racji bytu. Zagadnienia te opisano w rozdziale ósmym. Dziewiąty rozdział książki traktuje o obecnych wyzwaniach i szansach tworzonych przez postęp technologiczny. Jakość 4.0 to koncepcja wskazująca, jak wykorzystywać zdobycze techniki na rzecz kreowania wartości w obszarze jakości produktu, jakości realizowanego procesu, a w konsekwencji jakości funkcjonowania całej organizacji.

Mamy nadzieję, że niniejsza monografia będzie interesująca i użyteczna nie tylko dla studentów kierunków związanych z zarządzaniem i ekonomią, ale także dla menedżerów i specjalistów zarówno z przedsiębiorstw, jak i z administracji publicznej.

Piotr Rogala, Joanna Martusewicz, Arkadiusz Wierzbic

CZĘŚĆ I

Koncepcja



Doskonałość – od filozofii do organizacji

Adam Płachciak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Zarządzania Jakością i Środowiskiem
e-mail: adam.plachciak@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0001-7560-1538

Cytuj jako: Płachciak, A. (2024). Doskonałość – od filozofii do organizacji. W: P. Rogala, J. Martusewicz i A. Wierzbic (red.), *Doskonałość biznesowa – istota i modele* (s. 13-21). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

DOI: 10.15611/2024.73.4.01

1.1. Rozważania wstępne

Doskonałość w najbardziej ogólnym znaczeniu jest definiowana jako stan lub rezultat działania, który w swojej naturze można uznać za bezbłędny, doprecyzowany, wykazujący w każdym detalu przymioty konieczne dla swojego istnienia. Pojęcie doskonałości jest często używane w stosunku do osoby, umiejętności, działania, przedmiotu, dzieła, produktu. Kategoria ta znajduje również szerokie zastosowanie w różnych dziedzinach nauki, na przykład matematyce, fizyce, chemii, sztuce, filozofii, teologii, ekonomii czy nauce o zarządzaniu. Poszukiwanie genezy znaczenia pojęcia „doskonałość” prowadzi niewątpliwie do myśli antycznej. Do opisu doskonałości zawodowej w starożytnej grece wykorzystywano zazwyczaj termin τέλειος (*téleios*). Określał on głównie cel ludzkiego działania, ale także wskazywał pewien rodzaj kunsztu wykonywania pracy, bez względu na jej charakter. Tak rozumiana doskonałość mogła dotyczyć zarówno osób uprawiających sztukę, na przykład rzeźbiarza, muzyka, poety czy aktora, jak i rzemieślników czy lekarzy. Odpowiednikiem greckiego τέλειος były również inne pojęcia, kojarzone z dobrem – αγαθών (*agáthōn*), z czymś, co jest wystarczające, zdatne – ικανός (*hikanós*), lub z czymś,

co jest kompletne i dokończone – ὅλος (*ólos*). W rozważaniach nad doskonałością punktem wyjścia jest niewątpliwie pochodzący z języka łacińskiego termin *perfectus*, najczęściej tłumaczony jako perfekcjonizm lub ideał człowieka bądź działań będących granicznym momentem ludzkich możliwości. Próba operacjonalizacji pojęcia doskonałości napotyka jednak pewne trudności, które wymagają odpowiedzi między innymi na następujące pytania:

- Co jest źródłem doskonałości i jakie kryteria stanowią podstawę jej oceny?
- Czy istnieje faktyczne odniesienie między pojęciem doskonałości a jego rzeczywistością?
- Czy można mówić o doskonałości człowieka?

Pytania te stanowią niewątpliwie domenę filozofii.

1.2. Filozoficzne przesłanki doskonałości

Greccy filozofowie przyrody, postrzegając świat jako pewną całość, opisywali go, używając określeń wyrażających najwyższe i niezbywalne dla bytu własności. Centralnym punktem kosmicznej teorii Anaksymandra był „bezkres” – ἄπειρον (*apeiron*), Ksenofanes upatrywał go w czymś, co jest „największe” – μέγιστος (*meglistos*). Nie były to jednak pojęcia wyrażające stan doskonałości. Wśród greckich przyrodników jedynie Parminides uważał byt za τετελεσμένος (*tetelesménos*), co znaczy „wykończony”, „doskonały”. Wszelką zaś zmienność i przemijanie traktował, podobnie zresztą jak pozostali eleaci, za złudzenie i niedoskonałość. Co więcej, Parminides twierdził, że świat ze względu na swoje ograniczenia jest skończony we wszystkich jego elementach, a przypominając kształt kuli – jest doskonały.

Pierwsze systematyczne analizy problemu doskonałości pojawiły się jednak w myśli dwóch wielkich greckich filozofów okresu klasycznego, Platona i Arystotelesa. Obejmowały one kwestie zarówno metafizyczne (doskonałość nie jest stopniowalna, jest jedna i niezmienna), jak i praktyczne (doskonałość może być celem ludzkiego działania).

Platon, obserwując świat bytów jednostkowych, doszedł do przekonania, że jest on zmienny i przemijający. Nie można więc mówić o świecie, w którym żyjemy, w kategoriach bytu realnego – to jest jego trwałości, niezmienności. W przeświadczeniu filozofa, realnych bytów nie da się dostrzec w rzeczach jednostkowych, lecz w ich prawzorach, które rzeczywiście istnieją w pozamysłowym świecie idei. Jest to świat bytów ogólnych, hipostaz i pojęć warunkujących istnienie świata ziemskiego. Stąd w przekonaniu Platona istniały dwa światy: (1) świat idei reprezentujących rzeczywistość doskonałą, wieczną, niezmienną, z wzorcową ideą dobra na czele, (2) świat zjawisk (fenomenów) będących jedynie niedoskonałą kopią świata idei, od którego

pochodzi świat zjawisk (Łyko, 1995, s. 109). Platońską myśl obrazuje dobitnie jego „alegoria jaskini”, przedstawiająca dwa światy, w których toczy się ludzkie życie: świat fizyczny (jaskinia i kajdaniarze przykuci do skały, symbolizujący rzeczywistość niedoskonałą) i świat idei (wszystko to, co jest poza jaskinią – dobre i doskonałe) (Platon, 1999, s. 246-251).

Koncepcję podziału świata na doskonały (idealny) i niedoskonały (ziemski, zmysłowy) reprezentowali starożytni idealisci, między innymi Filon Aleksandryjski (2014) i Plotyn (1959). W tym nurcie pozostawali również filozofowie chrześcijańscy. Ich nauczanie o doskonałości wyrastało z kerygmatu pierwotnego Kościoła. Podstawowy tekst wzywający do doskonałości pochodził z Ewangelii według Świętego Mateusza: „Bądźcie wy tedy doskonali, jak Ojciec wasz doskonały jest” (Mt 5,48) (*Pismo Święte*, 1988). Znamienny jest fakt, że występująca w Ewangelii według Świętego Łukasza niemal identycznie brzmiąca perykopa pojęcie „doskonałości” kojarzy z kategorią „miłosierdzia” (Łk 6,48). Sporo uwagi problematyce „doskonałości” w swoich listach poświęca Święty Paweł apostoł: „W końcu bracia bądźcie zdrowi, doskonalcie się...” (1 Kor 13,11), „...nauczając każdego człowieka we wszelkiej mądrości, aby stawić go doskonałym w Chrystusie Jezusie” (Kol 1,28), „Czyńcie wszystko bez szemrania i powątpiewania, abyście się stali nienagannymi i szczerymi dziećmi Bożymi bez skazy pośród rodu złego i przewrotnego, w którym świecicie jak na świecie” (Flp 2,14-15), „W nim bowiem wybrał nas przed założeniem świata, abyśmy byli święci i nienaganni przed obliczem jego” (Ef 1,4). Wyrażana w tych i innych tekstach apostołskiego nauczania potrzeba osiągnięcia doskonałości nawiązuje do takich pojęć, jak: „bez skazy”, „bez zmy”, „święci”, „nieskalani”, „dobrzy”, „sprawiedliwi”, „bez zarzutu”, „doskonali”. Święty Augustyn, interpretując biblijne teksty o życiu doskonałym bez zmy, nazywa taki stan nie tyle doskonałym, ile raczej dążeniem do doskonałości (Augustyn, 1992). Jest to więc szersze rozumienie doskonałości, w którym zakłada się konieczność procesu przybliżania się do doskonałości. Znamienne jest jednak to, że już we wczesnochrześcijańskiej myśli wraz z ideą „doskonałości” pojawiła się pewna wątpliwość, a mianowicie, czy „doskonałość” jest dla człowieka osiągalna. W dużym stopniu do takiego stanowiska przyczynił się sam Święty Augustyn w nauczaniu o predestynacji (kościelna doktryna o odgórnym przeznaczeniu ludzi do dobra lub zła, a także o odwiecznym zbawieniu i potępieniu). Pelagiusz – pozostający w opozycji do poglądów biskupa Hippony – twierdził zaś, że łaska Boża nie jest konieczna do zbawienia, można ją bowiem osiągnąć dzięki własnemu wysiłkowi, kierując się wolną wolą. Ostatecznie pelagianizm został potępiony przez zgromadzenie kościelnego soboru w 417 roku. Nie potępiono jednak pism Pseudo-Areopagity z V wieku naszej ery, które stanowiły apologię pelagianizmu, a więc myśl odmienną od Świętego Augustyna.

Zupełnie inne stanowisko prezentował Arystoteles. Stagiryta w swojej metafizyce zrezygnował z odniesienia do świata idei, ale także z materialistycznego pojmo-

wania bytu. Według niego doskonałe jest to: (1) co jest zupełne, co zawiera wszystkie konieczne do istnienia elementy, (2) co jest dobre i w swoim rodzaju nie może być lepsze, (3) co osiągnęło swój cel (Arystoteles, 2009, s. 110). Doskonałość kojarzona z dobrem nie jest dobrem absolutnym i niezmiennym. Nie chodzi przy tym o dobro już raz na zawsze urzeczywistnione, ale o dobro możliwe do urzeczywistnienia, wprowadzenia w życie człowieka i dla człowieka (Reale, 1997, s. 479). Według Arystotelesa świat jest w procesie ciągłego rozwoju, w każdym momencie swojego istnienia będąc zawsze niedokończonym. Jedynym wyjątkiem jest jego Pierwsza Przyczyna (*Primum Movens*). Jest ona czystą formą, czystą energią, czystym rozumem. Ponad formą, energią i rozumem nic wyższego już nie istnieje. Pierwsza Przyczyna ma wszystkie możliwe najwyższe atrybuty, ale nie jest samą doskonałością. Dlatego Stagiryta nazywał ją *κράτιστον* (*krátiston*) – dostojny, a nie *τέλειον* – doskonały. Jedynie stoicy, którzy utożsamiali bóstwo z przyrodą (panteizm), traktowali je jako doskonałe.

Co więc dla Arystotelesa pozostaje dobrem najwyższym, możliwym do urzeczywistnienia? Odpowiedź Stagiryty jest ściśle powiązana z jego koncepcją cnoty – *ἀρετή* (*areté*) – jako źródłem naturalnej szczęśliwości (eudajmonizm), będącej miarą doskonałości. Życie szczęśliwe to posiadanie tego, co najcenniejsze. Jeśli wiedza jest najcenniejsza, to szczęśliwy jest ten, kto posiada wiedzę, jeśli zaś najcenniejsza jest dzielność, to szczęśliwy jest ten, kto jest dzielny. Szczęście człowieka jest czymś większym niż posiadanie przyjemności i pomyślności. W rozumieniu Stagiryty człowiek nie jest szczęśliwy dlatego, że jest zadowolony, ale jest zadowolony dlatego, że jest szczęśliwy. Ta koncepcja szczęścia, oznaczająca kumulację najcenniejszych dostępnych człowiekowi dóbr, utrwaliła stanowisko, które w historii etyki określane jest mianem „eudajmonii” (Tatarkiewicz, 1985, s. 63). W odróżnieniu od Sokratesa i Platona, Arystoteles uważał, że cnota wymaga pewnej wytrwałości i można ją osiągnąć jedynie w praktyce przez powtarzanie czynu zgodnego z celem ludzkiego działania. Zwraca na to uwagę Giovanni Reale, pisząc: „Spełniając jeden po drugim czyny sprawiedliwe, stajemy się sprawiedliwi, to znaczy zdobywamy cnotę sprawiedliwości, która potem pozostaje w nas na stałe jako *habitus*, który pozwala nam bez trudu wykonywać kolejne czyny sprawiedliwe. Wypełniając wiele aktów męstwa, stajemy się mężni, to znaczy zdobywamy *habitus* męstwa, który pozwoli nam bez trudu wprowadzać w czyn akty odwagi. I tak dalej. Krótko mówiąc, według Arystotelesa cnoty etyczne nabywa się w taki sam sposób, w jaki opanowuje się różne sztuki, które także są *sprawnościami* (*habitus*)” (Reale, 1997, s. 485). Cnoty etyczne są dane wraz z istniejącym porządkiem społecznym i politycznym, swoją moc zaś czerpią z tradycji i ogólnej zgody (Kunzmann i in., 2003, s. 51). Przy czym szczególną rolę w rozpoznawaniu właściwych środków prowadzących do celu Arystoteles przypisuje rozumowi. Jedynie „rozum i działanie duszy rozumnej” pozwala doskonale rozwinąć i urzeczywistnić dobro człowieka.

Średniowieczne rozumienie doskonałości pozostawało pod dużym wpływem Arystotelesa, który szczególną recepcję zyskał w myśli scholastyków. Święty Tomasz z Akwinu używał pojęcia doskonałości dla poszczególnych rzeczy w potocznym greckim znaczeniu tego słowa, nie zaś w odniesieniu do Boga (Absolutu). W scholastycznej literaturze Bóg był określany jako: (1) byt, ponad który nie może być większego, (2) byt samoistny, niczym nieuwarunkowany, nieograniczony, absolutny, (3) byt przekraczający wszelkie wyobrażenia i pojęcia, nieuchwytny, niepojęty, niedający się wypowiedzieć ani nazwać, (4) byt przekraczający wszelką miarę, a więc niemający końca. Takie rozumienie Boga było całkowicie różne, a nawet sprzeczne z grecką koncepcją doskonałości. Dla starożytnych Greków nieskończoność była nieokreślonością, chaosem czy wprost niedoskonałością (Tatarkiewicz, 1976, s. 63). W scholastycznej filozofii pojęcie abstrakcyjnej Pierwszej Przyczyny z *Metafizyki* Arystotelesa zostało powiązane z chrześcijańską koncepcją Boga, a jej cechy zespoliły się z cechami biblijnego Stwórcy. Doskonałe w odniesieniu do rzeczy było to: (1) co jest dokonane, doprowadzone do końca, do czego nie można już nic dodać ani niczego ująć, (2) co ma wszystko, do czego z natury swojej jest zdolne, (3) co osiągnęło swój cel, (4) co jest proste, jednolite i niezłożone, (5) co jest harmonijne i zostało zbudowane według jednolitej zasady, (6) co jest zgodne w różnorodności (Tatarkiewicz, 1976, s. 10-11). W odniesieniu do doskonałości moralnej w średniowieczu funkcjonowało augustiańskie założenie: pełna doskonałość tu, na Ziemi, naturalnymi środkami nie jest możliwa. Urzeczywistni się ona dopiero po dopełnieniu dziejów. Człowiek jednak może i powinien zbliżyć się do doskonałości (świętości). Tak również czyniły zastępy średniowiecznych mnichów i duchownych. Warto jednak zwrócić uwagę na dwa istotne elementy średniowiecznej koncepcji doskonałości moralnej: po pierwsze – była ona wynikiem rozwoju osobistego, polegała bowiem na utrzymaniu pogody ducha i wytrwałości umysłu, po drugie – miała ona wymiar społeczny, ponieważ wymagała praworządności i pełni władzy (Tatarkiewicz, 1992, s. 108).

Reforma życia kościelnego w XVI wieku i związane z tym pojawienie się protestantyzmu w krajach Europy Zachodniej wprowadziły nowe rozumienie doskonałości. Doskonałość chrześcijańska miała być domeną osób zarówno świeckich, jak i duchownych. „Teraz asceza – pisał Max Weber – wkroczyła na targowisko życia, zatraskując za sobą drzwi klasztoru, i zaczęła przenikać metodycznie świeckie życie codzienne oraz przekształcać je w życie racjonalne w świecie, wszakże nie w życie z świata i dla świata” (Benedyktowicz, 1993, s. 38). Protestantcki model doskonałości, który wynikał z tak rozumianej „ascezy wewnątrzświatowej”, odwoływał się do trzech reformacyjnych *Sola*: *Sola gratia* (tylko łaska), *Sola fides* (tylko wiara), *Sola Scriptura* (tylko Pismo). W judaizmie pojęcie doskonałości jest mocno wpisane w świecko-religijną koncepcję *Tikkun Olam* (Jorisch, 2020). Zgodnie z założeniami tej idei celem istnienia Żydów na świecie, a nawet szerzej – całej ludzkości, jest nieustanne ulepszanie świata przez przestrzeganie zasad Tory i Talmudu. Fundamental-

nym tekstem *Tikkun Olam* są słowa proroka Izajasza: „Ustanowię cię światłością dla pogan, aby moje zbawienie dotarło aż do krańców ziemi” (Iz 49,6). Warto zwrócić również uwagę na japoński model doskonałości, który genetycznie ma swoje korzenie w religijnej moralności samurajów. Narodowa religia Japończyków, szintoizm, upowszechniła kult państwa i cesarzy. Samuraj był gotów oddać swoje życie w obronie dobra i interesów suwerena oraz jego klanu, suweren zaś otaczał swoją opieką jego żonę i dzieci, gdy ten poległ w walce. Etos samurajów, chociaż nie jest już tak mocno osadzony na fundamentach religijnych, zapisał się wyraźnie w mentalności japońskiego społeczeństwa. Widoczne jest to szczególnie w sferze gospodarczej. „W odróżnieniu od gospodarki w krajach Unii Europejskiej czy Stanach Zjednoczonych – pisze Krzysztof Kietliński – w działalności ekonomicznej w Japonii na pierwszym miejscu stawia się nie zysk, ale odpowiedzialność za służbę społeczeństwu, za ochronę środowiska. [...] Tę postawę łączą Japończycy z przekonaniem, że każdy człowiek jest ogniwem w łańcuchu powszechnego dążenia do udoskonalania świata” (Kietliński, 2005, s. 36).

W czasach nowożytnych idea doskonałości zmieniła swój dotychczasowy charakter i swoje znaczenie. W oświeceniowej refleksji filozoficznej pojawiały się raczej deklaracje na rzecz przyszłej doskonałości człowieka. Osiągnięcia jej spodziewano się w ramach: (1) naturalnego rozwoju i postępu – David Hume (1963), (2) wychowania – John Locke (1959), (3) właściwej organizacji państwowej – Claude Adrian Helvetius (2019), (4) wspólnej kooperacji ludzi – Charles Fourier (za: Sikora, 1989), (5) ulepszania gatunku (eugenika) – Francis Galton (za: Gilham, 2001, s. 83-101). W tych wielkich deklaracjach spodziewano się takiego świata, w którym człowiek będzie doskonalszy w tym sensie, że będzie żył bardziej racjonalnie, mądrze, zdrowo, wydajnie i szczęśliwie. Ważnym elementem tej doskonałości był dobrostan człowieka nie tylko cielesny, ale także umysłowy i psychiczny.

1.3. Od doskonałości do doskonalenia człowieka

Przedstawiciele myśli oświecenia przewidywali, że rozwój ludzkiej wiedzy oraz postęp cywilizacyjny pozwolą uporać się z ciężącymi od stuleci dylematami głodu, wojen, chorób, klęsk żywiołowych, a nawet nieuchronnej konieczności przemijania i śmierci. Dotychczasowe wzory doskonałego życia, które odwoływały się do najwyższych ideałów człowieka lub podkreślały znaczenie eudajmonii, utraciły pierwotne znaczenie i zeszyły na dalszy plan (Warmbier, 2016, s. 229). Oświeceniowe przeświadczenie o nieograniczonych możliwościach ludzkiego rozumu prowadziło do przekonania, że natura nie wyznacza człowiekowi żadnych granic w dążeniu do ulepszania ludzkiego gatunku. Szczególnego znaczenia nabrało więc pojęcie doskonalenia człowieka. Już w XVIII wieku markiz de Condorcet pisał: „[...] w obserwacji

dotychczasowych postępów nauki i cywilizacji, w analizie rozwoju ludzkiego umysłu i ludzkich uzdolnień najpewniejsze argumenty [przemawiają] za tym, że natura nie wyznaczyła żadnego kresu naszym nadziejom i możliwościom” (Condorcet, 1957, s. 213). Współcześnie stało się oczywiste, że rozwój neurobiologii, genetyki czy technologii biomedycznych stwarza nieograniczone możliwości udoskonalania fizycznej i umysłowej kondycji człowieka. Obecnie w obliczu rozwoju nowych technologii coraz częściej mówi się o transhumanistycznej rewolucji, w której dochodzi do ewidentnego wypierania „darwinowskiej ewolucji” „ewolucją ulepszającą”. Zwolennicy „ewolucji ulepszającej” wychodzą z założenia, że przy wykorzystaniu dostępnej wiedzy naukowej możliwe staje się już udoskonalanie człowieka w trzech głównych wymiarach jego egzystencji: (1) w sferze jego zdolności kognitywnych (zwiększenie poziomu inteligencji), (2) w sferze fizycznej (wpływanie na wzrost, siłę, wydłużanie życia), (3) w sferze psychicznej/emocjonalnej (sterowanie intensywnością przeżywanych emocji) (Warmbier, 2016, s. 230).

W związku z ewentualną możliwością wykorzystywania biotechnologicznego potencjału wzmocnienia kognitywistyczno-umysłowej sfery ludzkiego życia istnieją również opracowania na temat wykorzystania biomedycznych możliwości ulepszenia zdolności moralnych człowieka (Douglas, 2008, s. 228-245). Metody biomedycznego ulepszenia zdolności moralnych mają na celu stworzenie w człowieku takich warunków, dzięki którym będzie możliwe dopasowywanie jego pragnień czy wyrażanych sądów do określonych sytuacji i zachowań. Wykorzystywanie potencjału biotechnologicznego w tym wypadku może budzić duże wątpliwości (Warmbier, 2016, s. 232).

1.4. Doskonałość w organizacji

Doskonałość może odnosić się nie tylko do określonych idei, dyspozycji, stanów, oczekiwanych postaw i zachowań, ale także do oceny i efektywności ludzkiego działania. Może więc znajdować uzasadnienie w analizach funkcjonowania organizacji rozumianej jako celowa grupa społeczna z określonymi regułami i zasadami. Każda organizacja, chcąc zachować swoją skuteczność, musi wykazać zdolność do szybkiego i sprawnego reagowania na zachodzące w jej otoczeniu zmiany. Doskonałość organizacyjna nie powinna być jednak rozumiana jako obiektywnie istniejący stan rzeczy, żadna bowiem organizacja nie jest doskonała.

Mając na uwadze problem doskonałości w organizacji, można mówić jedynie o pewnym idealnym jej kształcie. W celu obiektywnego zdefiniowania cech organizacji przyjęcie perspektywy, zakładającej dokonanie oceny motywów i rezultatów działań „tu i teraz”, nie powinno stanowić podstawy twierdzenia, że dana konstrukcja jest prawdziwa lub fałszywa. Zwrócił na to uwagę już Max Weber, który w celu

precyzyjnego definiowania cech zjawisk społecznych posługiwał się techniką „typów idealnych”. Metoda ta pozwoliła mu na stworzenie typu idealnej organizacji, którą nazwał „biurokracją”. Weberowska koncepcja „biurokracji” była konstrukcją racjonalnie przewidywalną z punktu widzenia nie tylko jej struktury, ale także rezultatów jej działalności. Niemiecki socjolog, wprowadzając do badań metodę „typów idealnych”, pierwszy wykorzystał model organizacji idealnej do analizy procesów zarządzania. „W przeciwieństwie do badaczy z nurtu naukowego zarządzania – zauważa Michał Mijał – [Max Weber] nie interesował się konkretnymi przejawami zachowań uczestników organizacji, lecz starał się spojrzeć na zagadnienia zarządzania z szerszej perspektywy historycznej, a efektem jego pracy było stworzenie teoretycznych podwalin współczesnej teorii organizacji” (Mijał, 2016, s. 158).

Istotnym zagadnieniem w analizach nad doskonałością w organizacji jest niewątpliwie uwzględnienie również perspektywy psychologicznej. Mówiąc najogólniej, chodzi o określenie znaczenia wpływu idei doskonałej organizacji na poczucie indywidualnej tożsamości z celami i wartościami tej organizacji. Identyfikacja z modelem idealnym u członków organizacji zwiększa bowiem ich świadomość bezpieczeństwa i samozadowolenia w tej organizacji. „Wyobrażenie idealnej (doskonałej) organizacji – pisze Adela Barabasz – pozwala członkom organizacji podtrzymać iluzję bezpieczeństwa, pozostawiana w centrum troskliwej uwagi otaczającego ich świata. Członkowie organizacji, mając przeświadczenie, że inni członkowie są tacy sami, czyli mają takie same potrzeby, podzielają te same wartości i pragnienia, mogą bezpiecznie porzucić myśl o zagrożeniach i konfliktach” (Barabasz, 2013, s. 9). Przypomina to Freudowską teorię mitu o Narcyzie. W odniesieniu do psychologicznej analizy modelu doskonałej organizacji mit ten można przenieść na członków organizacji, którzy w kontakcie z innymi pracownikami dzielącymi te same ideały odkrywają w nich, niejako w lustrzanym odbiciu, samych siebie. Świadomość jednak potencjalnej utraty idealnych obiektów rodzi lęk, który uruchamia mechanizmy pozwalające na pokonywanie zagrożeń oraz dopasowywanie się do zmian zachodzących w otoczeniu. Freudowska psychoanaliza stanowi niewątpliwie ważną i często pomijaną optykę w badaniach nad doskonałością w organizacji w wymiarze wewnątrzorganizacyjnych zakłóceń będących skutkiem odchylenia od stanu idealnego.

1.5. Podsumowanie

Doskonałość jest terminem trudnym do zdefiniowania. Można mówić o doskonałym muzyku, matematyku czy sportowcu, który powszechnie został uznany mistrzem.

- Doskonałości doszukuje się w naturze bytów transcendentnych. Kiedy jest mowa o doskonałości natury moralnej, niekoniecznie oznacza to jakiś aspekt ludzkiego życia lub jego działania, ale chodzi nam raczej o człowieka jako człowieka.

- Rozwój techniki zrodził szeroki namysł nad problemem doskonalenia człowieka. Kiedy zaś doskonałość dotyczy organizacji, wówczas oznacza ona „typy idealne” oraz psychologiczne idealizacje, czyli wyobrażenia siebie lub przedstawianie czegoś jako lepszego niż w rzeczywistości.

Bibliografia

- Arystoteles (2009). *Metafizyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Augustyn [Święty] (1992). *Doskonała sprawiedliwość człowieka*. Oficyna Edytorska CIVITAS.
- Barabasz, A. (2013). Między ideałem a realnością. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 322, 9-17.
- Benedyktowicz, W. (1993). *Co powinniśmy czynić? Zarys ewangelickiej etyki teologicznej*. Chrześcijańska Akademia Teologiczna.
- Condorcet, A. N. markiz de (1957). *Szkic obrazu postępu ducha ludzkiego poprzez dzieje*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Douglas, T. (2008). Moral Enhancement. *Journal of Applied Philosophy*, 25(3), 228-245.
- Filon Aleksandryjski (2014). *Hipostazy (założenia)*. Wydawnictwo Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Gilham, N. W. (2001). Sir Francis Galton. *Annual Review of Genetics*, 35, 83-101.
- Helvetius, C. A. (2019). *The True Meaning of the System of Nature*. Hard Press Publishing.
- Hume, D. (1963). *Traktat o naturze ludzkiej*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Jorisch, A. (2020). *I będziesz się rozwijał. Izraelska innowacyjność, która zmienia świat*. Wydawnictwo Akademickie „Dialog”.
- Kietliński, K. (2005). Religijne, historyczne i kulturowe uwarunkowania etyki biznesu. W: K. Kietliński, V. Mertinez Reyes i T. Oleksyn (red.), *Etyka w biznesie i zarządzaniu* (s. 15-111). Oficyna Ekonomiczna.
- Kunzmann, P., Burkard, E. P. i Wiedmann, F. (2003). *Atlas filozofii*. Wydawnictwo Prószyński i S-ka.
- Mijal, M. (2016). Max Weber i kontynuatorzy w badaniach nad organizacjami. W: K. Klimowicz (red.), *Zarządzanie, organizacje, organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych* (s. 156-172). Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Warszawskiego.
- Locke, J. (1959). *Myśli o wychowaniu*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Łyko, Z. (1995). *Zarys filozofii chrześcijańskiej*. Chrześcijańska Akademia Teologiczna.
- Pismo Święte* (1988). *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*. Brytyjskie i Zagraniczne Towarzystwo Biblijne.
- Platon (1999). *Państwo*. Świat Książki.
- Plotyn (1959). *Enneady*, I-III. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Reale, G. (1997). *Historia filozofii starożytnej*, t. 2. Redakcja Wydawnictw Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.
- Sikora, A. (1989). *Fourier*. Wiedza Powszechna.
- Tatarkiewicz, W. (1976). *O doskonałości*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Tatarkiewicz, W. (1985). *O szczęściu*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Tatarkiewicz, W. (1992). *Pisma z etyki i teorii szczęścia*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Warmbier, A. (2016). Rozwój świadomości moralnej i formy doskonalenia motywacji. W: A. Warmbier (red.), *Spór o podmiotowość – perspektywa interdyscyplinarna* (s. 225-229). Księgarnia Akademicka.



Doskonałość oraz doskonalenie w biznesie

Joanna Martusewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Transformacji i Doskonalenia Organizacji
e-mail: joanna.martusewicz@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0003-2643-3683

Renata Brajer-Marczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa
e-mail: renata.brajer-marczak@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0003-3920-2016

Witold Szumowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Zarządzania i Przedsiębiorczości
e-mail: witold.szumowski@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0002-0709-2978

Cytuj jako: Martusewicz, J., Brajer-Marczak, R. i Szumowski, W. (2024). Doskonałość oraz doskonalenie w biznesie. W: P. Rogala, J. Martusewicz i A. Wierzbic (red.), *Doskonałość biznesowa – istota i modele* (s. 22-33). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

DOI: 10.15611/2024.73.4.02

2.1. Doskonałość i doskonalenie w zarządzaniu – definicja pojęć

„Doskonałość” i „doskonalenie” to pojęcia często wykorzystywane w ramach nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności w koncepcji zarządzania jakością. Wśród przykładów potwierdzających powyższe twierdzenie można wymienić: doskonalenie, które jest jedną z zasad zarządzania jakością, cykl doskonalenia organizacji

PDCA, realizowanie projektów doskonalących czy Model Doskonałości, stanowiący pewien wzór doskonałości organizacyjnej (Skrzypek, 2006, s. 55).

Doskonałość w najbardziej ogólnym znaczeniu jest definiowana jako stan lub rezultat działania, który w swojej naturze można uznać za bezbłędny, doprecyzowany, mający w każdym detalu przymioty konieczne dla swojego istnienia (szerzej na ten temat w rozdziale pierwszym).

W odniesieniu do organizacji należy zwrócić uwagę na sześć podejść do definiowania tego terminu, które wskazał Władysław Tatarkiewicz (1976). Według niego doskonałe jest to, co:

- dokonane, doprowadzone do końca, zupełne, do czego nie można już nic dodać ani od czego nie da się nic już ująć,
- spełnia wszystkie właściwe sobie funkcje,
- osiągnęło swój cel,
- jest proste, jednolite, niezłożone,
- jest harmonijne, zbudowane według jednej zasady,
- jest zgodne w różnorodności.

Doskonałość odnosi się również do oceny efektywności działania. Znajduje to uzasadnienie w analizach funkcjonowania organizacji rozumianej jako celowa grupa społeczna z określonymi regułami i zasadami. Organizacje, chcąc zachować zadowalający poziom efektywności, muszą wykazywać zdolność do szybkiego i sprawnego reagowania na zachodzące w ich otoczeniu zmiany.

Doskonalenie, podobnie jak doskonałość, ma w literaturze przedmiotu wiele definicji. Nie oznacza to jednak, że jest to pojęcie wieloznaczne, istnieje bowiem duża zbieżność poglądów co do podstawowego rozumienia tego terminu (Haffer, 2011, s. 17). Jest to proces zmian obiektu oceniany pozytywnie z punktu widzenia określonego kryterium lub zbioru kryteriów. Innymi słowy, jest to proces przechodzenia obiektu od stanów mniej pożądanых, uznawanych za mniej efektywne, do stanów bardziej pożądanых, uznawanych za lepsze, bardziej efektywne z punktu widzenia określonego kryterium lub zbioru kryteriów. Idąc tym tokiem myślenia, zakłada się, że stan późniejszy jest lepszy od wcześniejszego. Doskonalenie jest formą rozwoju, gdyż pozytywność zmian w obiekcie (organizacji) jest cechą konstytutywną zarówno rozwoju, jak i doskonalenia. Można zatem przyjąć, że doskonalenie to taki rozwój, którego stanem docelowym jest osiągnięcie poziomu doskonałego (Borys i Rogala, 2011, s. 20).

Znaczenia słowa „doskonalenie” można upatrywać zarówno w filozofii, jak i w prakseologii, która łączy nauki filozoficzne z naukami o zarządzaniu. Słownikowo jest ono często postrzegane jako synonim ulepszania, usprawniania, dążenia do czegoś lepszego, najczęściej jednak jako najwyższy poziom „czegoś”. W praktyce jednak jest czymś więcej niż usprawnianiem w organizacji, a systematyczne i holistyczne

podejście do doskonalenia wpływa na wzrost konkurencyjności, przynosi również pozytywne efekty w organizacjach nienastawionych na zysk. Doskonalenie organizacji to „długofalowe działania wspierane przez naczelne kierownictwo, zmierzające do ulepszania procesów, rozwiązywania problemów i odnowy organizacji dzięki skutecznemu kierowaniu jej kulturą (Stoner i in., 2011, s. 408).

Idea doskonalenia koresponduje z koncepcją rozwoju organizacji (*organization development*), rozumianą jako planowany proces zmiany służący poprawie kondycji organizacji. Rozwój organizacji ma długofalowy charakter, koncentruje się na kulturze organizacyjnej, strukturach, procesach i strategii, jego celem jest wspieranie zdolności organizacji do adaptacji i skutecznego zarządzania zmianą. Rozwój organizacyjny w wymiarze zarządzania organizacjami został zapoczątkowany w latach sześćdziesiątych XX wieku. Zauważono wówczas, że zmiany wprowadzane tylko w zakresie strukturalnym i technologicznym nie są wystarczającym czynnikiem osiągnięcia maksymalnej skuteczności organizacji (Cannon i McGee, 2012). W tym samym czasie pojawiły się różne modele oraz metody i techniki zarządzania, których wprowadzanie do praktyki zarządzania miało pomóc przybliżyć organizacje do stanu oczekiwanej doskonałości. Wątek ten można dostrzec w propozycjach wielu autorów. Jak zauważa Jan Skalik (2014), najwyraźniej zaznacza się on w modelu określanym jako „trójkąt Nadlera”, który stanowi podstawę prognostycznego podejścia do projektowania zmian w organizacji. Pełnię doskonałości w tym modelu wyraża poziom teoretycznego systemu idealnego, którego osiągnięcie jest niemożliwe. Określenie abstrakcyjnego wzorca powinno pobudzić wyobraźnię poszukujących zmian i identyfikację istniejących barier uniemożliwiających jego urzeczywistnienie.

Doskonalenie jest zbiorem działań, czyli procesem podejmowanym w celu osiągnięcia określonego stanu, wzorca, znakomitości. Jest zatem sposobem działania, a doskonałość – jego celem i rezultatem. Według Thomasa Petersa doskonałość to stan, do którego się dąży i dla którego trudno znaleźć alternatywę (Peters i Waterman, 2011, s. 26). Przedmiotem doskonalenia mogą być całe organizacje, ale także wszystkie aspekty ich funkcjonowania oraz wyroby, procesy, system zarządzania, jakość. Konieczność doskonalenia organizacji jest następstwem ciągłych i dynamicznych zmian zachodzących w jej otoczeniu (między innymi zmiany rynkowe, finansowe, społeczno-prawne), jak i w jej wnętrzu (zmiany kadrowe, techniczno-organizacyjne, informacyjne). Szczególnym i istotnym powodem doskonalenia organizacji są zmiany oczekiwań i wymagań jej klientów, dotyczące produktów i usług, a także warunki konkurowania przedsiębiorstw. Formy i zakres współpracy zmuszają organizacje do coraz większej elastyczności i gotowości do szybkiej reakcji, rozpatrywanej już z perspektywy nie tylko pojedynczych przedsiębiorstw, lecz również całych łańcuchów dostaw (Nowosielski, 2014, s. 306). Organizacje dążą do doskonałości we wszystkich obszarach funkcjonowania. Podejmują działania doskonalące w celu

systematycznego i całościowego zwiększania zdolności do spełnienia wymagań dotyczących jakości procesów i produktów.

Działania doskonalące podejmowane przez menedżerów organizacji służą obieraniu właściwego kierunku i tworzeniu możliwości sprostania określonym wymaganiom oraz budowania ścieżki doskonalenia działań organizacji, która zagwarantuje jej sukces w przyszłości. Obserwując ewolucję koncepcji doskonałości organizacji, można zauważyć, że wraz ze zmianami narzędzi i metod zarządzania pojawiają się nowe atrybuty doskonałości. Rozwijanie koncepcji doskonałości jest istotne z punktu widzenia teorii zarządzania i doskonalenia praktyki zarządzania.

Dążenie do doskonałości jest bardzo mocno eksponowane w filozofii ciągłego doskonalenia, której istota wymaga respektowania orientacji na klienta, doskonalenia procesów i uczestnictwa wszystkich członków organizacji (Konarzewska-Gubała, 2013).

2.2. Ewolucja idei doskonałości

Kryzys lat osiemdziesiątych spowodował, że wielu autorów zaczęło twierdzić, że organizacje będą podlegały istotnej zmianie i w rezultacie praktyki menedżerskie będą zorientowane na osiągnięcie doskonałości rozumianej jako element pozwalający na dostosowanie się do warunków otoczenia. Od czasu bestsellerowej książki Thomasa Petersa i Roberta Watermana *In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies* (1982) doskonałość jest powracającym motywem w rozważaniach teoretycznych i praktycznych rozwiązaniach mieszczących się w polu zainteresowania zarządzania. Jednak kategoria doskonałości częściej była wiązana z jakością, szczególnie z ciągłym doskonaleniem jakości, a nie z czynnikami sukcesu, jak w badaniach Thomasa Petersa i Roberta Watermana (1982) czy Thomasa Petersa i Nancy Austin (1985). Zainteresowania i osiągnięcia w obszarze jakości i doskonałości ewoluują, podążając za wymaganiami kontekstowymi.

Ewolucję drogi do doskonałości pokazali w swojej pracy Philippe Hermel i Juan Ramis-Puyol (2003), przewidując koncepcję zintegrowanego doskonalenia – Doskonałość 5.0, czym charakteryzują się dzisiejsze najważniejsze modele doskonałości. Drogę ewolucji doskonałości można przedstawić w następujących etapach:

- Doskonałość 0.0 kształtowała się w okresie przed publikacją wspomnianej książki Thomasa Petersa i Roberta Watermana *In Search of Excellence* w 1982 roku i była ukierunkowana na rezultaty, wśród których maksymalizacja wartości była najistotniejszym celem doskonałości.
- Doskonałość 1.0 była oparta na teorii Thomasa Petersa i Roberta Watermana. Pod jej wpływem doskonałość identyfikowano z następującymi zasadami zarządzania:

- skłonność do działania,
- trzymanie się blisko klienta,
- autonomia i przedsiębiorczość – rozbięcie koncernu na filie,
- wydajność dzięki ludziom, świadomość integracji z firmą,
- motywacja przez wartości, powiązanie kadry kierowniczej z celami firmy,
- trzymanie się przez firmę swojej specjalności,
- prosta struktura, nieliczny sztab: niewiele szczebli zarządzania, niewielu ludzi na wyższych szczeblach,
- jednoczesna dyscyplina i swoboda działania (Romanowska, 2020; Stańczyk-Hugiet, 2014; Martusewicz i Szumowski, 2018).

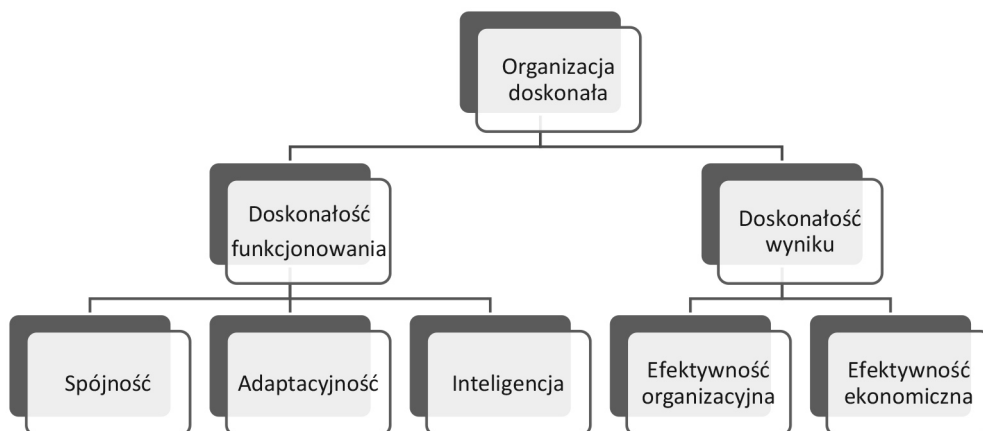
Atrybuty te były wynikiem poszukiwania odpowiedzi na pytanie o źródła sukcesu przedsiębiorstw japońskich.

- Doskonałość 2.0 podkreślała znaczenie zmiany. Uwypuklenie utrzymania doskonałości w zmieniających się warunkach otoczenia prowadzi do wysunięcia na plan pierwszy ciągłych usprawnień i zmian. Ekspozuje takie cechy doskonałego przedsiębiorstwa, jak adaptacyjność, elastyczność i jakość funkcjonowania.
- Doskonałość 3.0 polegała na uczeniu się. Powrócono do szukania źródeł doskonałości w usprawnianiu wnętrza organizacji. Kluczowymi elementami budującymi doskonałość były jakość i uczenie się organizacji.
- Doskonałość 4.0 to zaprojektowanie modeli doskonałości jako podstawy porównań i samooceny. Każdy z modeli ma określone kryteria oceny poszczególnych obszarów organizacji. Wypracowano kryteria analityczne, których spełnienie potwierdza zmierzanie organizacji do doskonałości, co jest potwierdzane za pomocą nagród i certyfikacji. Praktyka dość szybko zaadaptowała te modele. Okazało się jednak, że spełnienie kryteriów potwierdzone certyfikatem nie zawsze gwarantuje trwałość osiągniętych rezultatów i niektóre organizacje popadają w kłopoty wynikające z niewłaściwej strategii i nieodpowiednich sposobów zarządzania organizacją.
- Doskonałość 5.0 to koncepcja zintegrowanego doskonalenia opartego na systemowym patrzeniu na zarządzanie, uwzględniającym wszystkie wymiary organizacji. Cechuje ją nieustanna zmiana, a kluczową koncepcją jest zarządzanie strategiczne, obejmujące wiele wymiarów: wewnętrzny i zewnętrzny, analizę i implementację oraz systemowe podejście do budowania strategii powiązanej z jakością. Kluczowe staje się zarządzanie zmianą, która jest gwarancją spójności działań organizacji (Stańczyk-Hugiet, 2014; Martusewicz i in., 2024).

Opis ewolucji koncepcji doskonałości organizacji dobrze pokazuje związek rozumienia tego pojęcia z rozwojem nauk o zarządzaniu. W miarę włączania do badań kolejnych determinant i sfer aktywności organizacji rozszerzało się rozumienie doskonałości i jej atrybutów.

2.3. Atrybuty i miary doskonałości

Określenie miar doskonałości organizacji polega na szukaniu odpowiedzi na pytanie, czym jest i jakie cechy ma organizacja doskonała (Romanowska, 2020). Najogólniej można powiedzieć, że jest to organizacja sprawna w sensie sposobu działania i osiągniętych wyników. Jeżeli spojrzymy na definicję doskonałości przez pryzmat prakseologii, to taka ocena doskonałości organizacji będzie dotyczyła zarówno sposobu jej działania w ujęciu funkcjonalnym, strukturalnym, procesowym i każdym innym, jak i jej wyników – skutków i rezultatów tej działalności. Analiza definicji i sposobów oceny doskonałości pozwala na stworzenie dwóch kluczowych kategorii: doskonałości funkcjonowania i doskonałości wyniku. Do każdej z tych kategorii można przyporządkować określone atrybuty. Maria Romanowska (2020) proponuje, żeby kategorię doskonałości funkcjonowania oprzeć na spójności, adaptacyjności i inteligencji. Z kolei na kategorię doskonałości wyniku powinniśmy patrzeć przez pryzmat efektywności organizacyjnej oraz efektywności ekonomicznej. Zaproponowany sposób klasyfikacji atrybutów zaprezentowano na rysunku 2.1.



Rysunek 2.1. Atrybuty doskonałości

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Romanowska, 2020).

Powyższe atrybuty przedstawione na poziomie ogólnym pokazują ich znaczenie i wpływ na kształtowanie doskonałości.

Doskonałość funkcjonowania można opisać za pomocą trzech atrybutów, są to:

- Spójność (*corporate coherence*) – najogólniej pojęta jednocząca zgodność, która może występować w relacjach między elementami i ich własnościami. Jest synonimem doskonałości organizacyjnej w sensie idealnego połączenia wszyst-

kich jej części w całość. Wynika również z samej idei organizacji jako całości zbudowanej z części, dążącej do osiągnięcia wspólnego celu. Zasada spójności jest podstawową zasadą eksponowaną w naukach o zarządzaniu już od czasów Karola Adamickiego, przez prakseologiczną zasadę harmonii, model Maksa Webera czy model 7S. W modelu Thomasa Petersona przyjęto szerokie rozumienie spójności – pojęcie to rozumiane jest nie tylko jako dopasowanie części organizacji do siebie, lecz również jako spójność strategiczna w zarządzaniu całą organizacją.

- Adaptacyjność jest wynikiem rozwoju nurtu systemowego w zarządzaniu, teorii zarządzania strategicznego oraz koncepcji równowagi organizacyjnej (Kozłowski i Jemielniak, 2011). Termin ten jest trudny i złożony. W ewolucyjnym nurcie zarządzania jest jednak utożsamiany z kreatywnym dostosowywaniem się do zmian otoczenia przy wykorzystaniu bogactwa metod zarządzania, strategii, stylów zarządzania, struktur i regulacji, co pozwala transformować organizację na wyższy poziom doskonałości. Do najbliższych pojęciowo idei adaptacyjności można zaliczyć koncepcje elastyczności (Stabryła, 2005; Krupski, 2005), sprężystości, oburęczności i zwinności czy odporności/prężności (*resilience*) (Kosiński, 2019; Stachowiak, 2019). Odporność jest definiowana jako zdolność organizacji do absorpcji bądź minimalizowania negatywnych wpływów sytuacji kryzysowej i do dalszego działania po wystąpieniu kryzysu. Pojęcie to dotyczy nie tylko budowania odporności w działalności operacyjnej, ale przede wszystkim zdolności przystosowawczej organizacji do zmian wynikających z otoczenia.
- Inteligencja – ten atrybut został mocno wyeksponowany w nurcie ewolucyjnym i zasobowym nauk o zarządzaniu. Zwrócono uwagę na znaczenie inteligencji i mądrości organizacji w zapewnieniu jej sukcesu (Romanowska, 2020). Organizacja doskonała według Marii Romanowskiej uczy się, jest kreatywna, przedsiębiorcza, mądra i innowacyjna. Według Johna Wellsa (2014) inteligencja to IQ organizacji. Autor ten stawia znak równości między inteligencją a mądrością, podkreślając, że inteligentna organizacja to inteligentna strategia, inteligentna struktura i inteligentne umysły. Podstawowe koncepcje, na których opiera się wpływ inteligencji na doskonałość organizacyjną, to model organizacji uczącej się, zarządzanie wiedzą czy koncepcja zdolności dynamicznych.

Z kolei doskonałość wyniku została zbudowana wokół dwóch atrybutów. Są to:

- Efektywność organizacyjna – rozumiana w ujęciu szerokim, jako skuteczność i sprawność, lub w ujęciu wąskim, jako osiągnięcie określonych pozytywnych wyników. Koncepcja ta ewoluowała wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu i obejmuje obecnie różne aspekty organizacji, które mogą decydować o osiągniętej efektywności. Trzeba również podkreślić, że na efektywność organizacyjną należy

patrzyć w dwóch wymiarach: operacyjnym i strategicznym. Wymiar operacyjny oznacza realizowanie działań znacznie lepiej przy wykorzystaniu dostępnych zasobów, a wymiar strategiczny – działanie w odmienny sposób niż inni, realizując unikatowe koncepcje biznesowe.

- Efektywność ekonomiczna – jest to działanie, którego celem jest osiągnięcie danego efektu przy wykorzystaniu jak najmniejszej ilości dostępnych zasobów lub osiągnięcie najlepszego rezultatu przy wykorzystaniu określonej ilości zasobów. Do badania efektywności przedsiębiorstwa stosuje się dwie grupy metod: metody analizy finansowej i modele prognozowania zagrożenia finansowego.

Podsumowując, wydaje się, że najlepsze dla doskonalenia jest podejście wielokryterialne, w którym idea efektywności opiera się na osiągnięciu przez organizację wyznaczonych celów, spełnieniu określonych warunków i utrzymywaniu nałożonych na nią standardów.

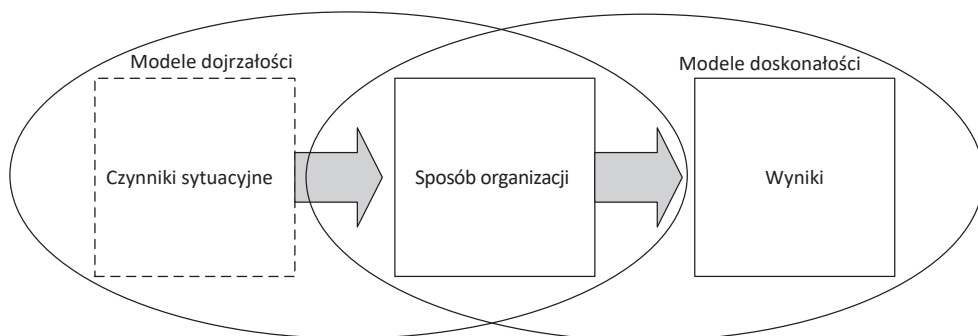
2.4. Dojrzałość i modele dojrzałości w zarządzaniu

W naukach o zarządzaniu i jakości obok terminu „doskonałość organizacji” funkcjonuje również pojęcie „dojrzałość organizacji”. Doskonałość organizacji jest utożsamiana z osiąganiem wysokiego stopnia dojrzałości organizacyjnej, a dojrzałość organizacyjna jest rozumiana jako zdolność przystosowania się do zmieniających się celów działania, wiąże się zatem z umiejętnością reagowania na sytuację rynkową i elastycznością (Lisiecka, 2013). Zanim termin ten, odnoszący się do organizacji, pojawił się w obszarze zarządzania, był stosowany w naukach przyrodniczych i w psychologii. Elżbieta Skrzypek (2012, s. 401) definiuje dojrzałość jako stan osiągnięcia pełni rozwoju lub stan gotowości do czegoś, z kolei Rafał Haffer (2011, s. 45), umieszczając dojrzałość w systemie zarządzania, stwierdza, że wyznacznikiem dojrzałości jest właściwe dopasowanie elementów organizacji do modelu biznesowego. Dojrzałość organizacyjna może być również rozpatrywana w kategoriach pomiarowych – zwraca na to uwagę na przykład Michael Hammer (2007, s. 3), który upatruje w dojrzałości zdolność do dostarczania określonych rezultatów, będącą miarą zdolności do zapewnienia wysokich poziomów wydajności organizacyjnej. Samo dążenie do dojrzałości oznacza systematyczne doskonalenie umiejętności organizacji.

Zwiększanie poziomu dojrzałości wywołuje wiele zmian w organizacji (Fisher, 2004). Poziomy dojrzałości rozpatrywane w kategoriach zmian w takim rozumieniu są etapami prowadzącymi do celu, jakim jest pełna dojrzałość organizacyjna. Podobny pogląd prezentują Tonia de Bruin i Michael Rosemann (de Bruin i in., 2005), przy czym uznają oni, że bieżący poziom dojrzałości organizacji reprezentuje możliwości w odniesieniu do danej specyficznej dziedziny zastosowania w organizacji (obszaru organizacji).

Zarówno w praktyce, jak i w teorii funkcjonuje wiele modeli dojrzałości organizacji, które, jak wskazują Michael Rosemann i Tonia de Bruin (de Bruin i in., 2005), odnoszą się do pewnej specyficznej dziedziny funkcjonowania organizacji. W literaturze przedmiotu funkcjonują między innymi następujące modele dojrzałości: zarządzania jakością, zarządzania obszarem IT, zarządzania procesami, zarządzania projektami i programami, zarządzania publicznego, zarządzania ryzykiem, zarządzania produkcją, zarządzania zasobami ludzkimi (Brajner-Marczak, 2017).

Przyjmując, że „dojrzałość” oznacza rozwój możliwości organizacyjnych, który musi zachodzić w czasie w celu zapewnienia powtarzalnego sukcesu w zarządzaniu, a „doskonałość” to osiągnięcie i utrzymanie najwyższych wyników, które spełniają oczekiwania wszystkich zainteresowanych stron organizacji, można wywnioskować, że dojrzałość dotyczy sposobu organizowania, a doskonałość skupia się na wynikach. Schemat współzależności modelu dojrzałości i doskonałości prezentuje rysunek 2.2.



Rysunek 2.2. Zależność między modelami dojrzałości i modelami doskonałości

Źródło: (Martusewicz i Szumowski, 2018, s. 63-78).

Modele dojrzałości opierają się na poprawie zdolności organizacyjnych do wdrażania strategii i osiągania celów przedsiębiorstwa. Z kolei modele doskonałości skupiają się na uzyskaniu założonych wyników przez podniesienie zdolności organizacyjnych. W praktyce połączenie modelu dojrzałości i modelu doskonałości przez badanie poziomu dojrzałości organizacji i dalsze jej doskonalenie powinno przyspieszyć proces podnoszenia konkurencyjności oraz zmniejszyć koszty.

Modele dojrzałości organizacyjnej to narzędzie pozwalające na ocenę rozwoju i postępu organizacji w różnych dziedzinach (Szumowski, 2019, s. 90; Martusewicz i Szumowski, 2018, s. 65).

Składowymi modeli dojrzałości są następujące podstawowe elementy: wymiary i subkategorie tych wymiarów, ścieżki osiągnięcia dojrzałości (poziomy spełnienia) oraz wskaźniki poziomu dojrzałości. Wymiary są określane zależnie od modelu dzie-

dzinowego, dla którego określa się stopnie rozwoju organizacyjnego (OGC, 2006; Hammer, 2007, s. 4).

Od momentu pojawienia się modeli dojrzałości były one krytykowane, zwłaszcza w zakresie ich funkcji preskrytywnej jako modeli normatywnych. Krytycy zarzucali, że modele te upraszczają rzeczywistość, nie uwzględniając zasady ekwifinalności, a przez to pomijają wiele możliwych ścieżek osiągnięcia podobnych wyników (Röglinger i in., 2012, s. 330). Analiza różnych propozycji projektowania modeli dojrzałości opisanych w literaturze (Lasrado i in., 2015; de Bruin i in., 2005; Becker i in., 2009; Głuszek i Kacała, 2015) pozwala na zaproponowanie następującego schematu postępowania:

- zdefiniowanie zakresu modelu (określenie dziedziny modelu, jego granic i grupy docelowej),
- określenie podstawowej architektury modelu (wymiały i ewentualne subkategorie dla nich),
- opisanie poszczególnych wymiarów – określenie ścieżki rozwoju organizacji dla poszczególnych wymiarów, opisanie poziomów spełnienia/rozwoju organizacji w poszczególnych wymiarach, określenie mierników dojrzałości, zaprojektowanie narzędzia badawczego,
- testowanie modelu lub jego poszczególnych modułów,
- wprowadzenie poprawek do modelu,
- upowszechnienie, utrzymanie i stosowanie w praktyce (Szumowski, 2019, s. 91).

2.5. Podsumowanie

- Doskonałość to zarówno stan, jak i ocena efektywności działania. Znajduje to swoje uzasadnienie w analizach funkcjonowania organizacji. Organizacje, chcąc zachować zadowalający poziom efektywności, muszą wykazywać zdolność do szybkiego i sprawnego reagowania na zachodzące w jej otoczeniu zmiany i dążyć do doskonałości. Analiza definicji i sposobów oceny doskonałości pozwala na stworzenie dwóch kluczowych kategorii: doskonałości funkcjonowania i doskonałości wyniku.
- Doskonalenie to proces zmian polegający na przechodzeniu obiektu od stanów mniej pożądaných, uznawanych za mniej efektywne, do stanów bardziej pożądaných, uznawanych za lepsze, bardziej efektywne z punktu widzenia określonego kryterium lub zbioru kryteriów. Doskonalenie jest formą rozwoju, gdyż pozytywność zmian w obiekcie (organizacji) jest cechą konstytutywną zarówno rozwoju, jak i doskonalenia. Konieczność doskonalenia organizacji jest następstwem ciągłych i dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu organizacji

i w jej wnętrzu. Szczególnym i istotnym powodem doskonalenia organizacji są zmiany oczekiwań i wymagań jej klientów, dotyczące produktów i usług, a także warunki konkurencyjności przedsiębiorstw.

- Skuteczne zarządzanie organizacją powinno brać pod uwagę zrozumienie współzależności między modelem dojrzałości a modelem doskonałości oraz zdefiniowanie ich elementu wspólnego, którym jest sposób zorganizowania przedsiębiorstwa. Taka integracja pozwala na bardziej efektywne funkcjonowanie organizacji, a także na rozwijanie i doskonalenie jej możliwości przez uwzględnienie w analizie zarówno czynników sytuacyjnych, jak i twardych wyników wynikających z przyjętej strategii i modelu biznesowego. W ten sposób można skutecznie osiągać cele organizacji i zwiększać wartość dla zainteresowanych stron.

Bibliografia

- Becker, J., Knackstedt, R. i Poppelbus, J. (2009). Developing maturity models for IT management – a procedure model and its application. *Business & Information Systems Engineering*, 3, 213-222.
- Borys, T. i Rogala, P. (red.) (2011). *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*. Difin.
- Boulton, R., Libert, B. i Samek, S. (2001). *Odczytując kod wartości*. Wydawnictwo WIG Press.
- Brajer-Marczak, R. (2017). Dojrzałość procesowa i dojrzałość projektowa organizacji – analiza porównawcza. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(3.2), 51-66.
- Cannon, J. i McGee, R. (2012). *Rozwój i zmiana organizacji*. Wolters Kluwer Polska.
- de Bruin, T., Rosemann, M., Freeze, R. i Kulkarni, U. (2005). *Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model*. 16th Australian Conference on Information Systems.
- Fisher, D. M. (2004). The Business Process Maturity Model a Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization. *BPTrends* (September).
- Głuszek, E. i Kacała, A. (2015). Metodologiczne podstawy projektowania modeli dojrzałości. *Nauki o Zarządzaniu, Management Sciences*, 2(23), 26-42.
- Haffer, R. (2011). *Samooceńca i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Hammer, M. (2007). The process audit. *Harvard Business Review*, April, 111-123.
- Hermel, P. i Ramis-Puyol, J. (2003). An evolution of excellence some main trends. *The TQM Magazine*, 15(4), 230-243.
- Jurczak, J. (2019). Osiąganie doskonałości organizacyjnej. W: G. Gierszewska (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie N.O. Droga do przyszłości*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Konarzewska-Gubała, E. (red.) (2013). *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kosiński, T. (2019). Trzy fale zwinności w zarządzaniu. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 172, 143-154.
- Koźmiński, A. K. i Jemielniak, D. (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Wolters Kluwer Polska.
- Krupski, R. (red.) (2005). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. PWE.
- Lasrado, L. A., Vatrappu, R. i Andersen, K. N. (2015). *Maturity Models Development in Research: A Literature Review*. Conference: IRIS38 – System design for, with and by users, Oulu, Finland.
- Latzko, W. J. i Saunders, D. M. (1998). *Cztery dni z dr. Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania*. Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.

- Lisiecka, K. (2013). Zarządzanie jakością wyrobów a jakość zarządzania organizacją. *Problemy Jakości*, 2.
- Martusewicz, J. i Szumowski, W. (2018). Modele dojrzałości a modele doskonałości. Niezależność czy współzależność na drodze do rozwoju organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 1(180), 63-78.
- Martusewicz, J., Wierzbic, A. i Łukasiewicz, M. (2024). Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*, 16(20), 9106. <https://doi.org/10.3390/su16209106>
- Nowosielski, S. (2014). Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 340.
- OGC (2006). Office of Government Commerce. *P3M3 Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model*.
- Peters, T. J. i Austin, N. (1985). *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*. Random House.
- Peters, T. J. i Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence. Lessons for America's Best-Run Companies*. Harper & Row.
- Peters, T. J. i Waterman, R. H. (2011). *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie: doświadczenia najlepiej zarządzanych firm Ameryki*. MT Biznes.
- Röglinger, M., Pöppelbuß, J. i Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 18(2), 328-346.
- Romanowska, M. (2020). Atrybuty doskonałości organizacji. W: S. Gregorczyk i G. Urbanek (red.), *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Rosemann, M. i de Bruin, T. (2005). *Towards a business process management maturity model*. European Conference on Information Systems (ECIS), Regensburg.
- Skalik, J. (2014). Problem doskonałości zarządzania projektami organizacyjnymi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 363.
- Skrzypek, E. (2006). Doskonalenie jako droga do doskonałości organizacji. W: E. Skrzypek (red.), *Sposoby osiągnięcia doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia – wyzwania teorii i praktyki*. Wydawnictwo UMCS.
- Skrzypek, E. (2012). Wyznaczniki dojrzałości jakościowej w świetle wyników badań. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 264.
- Skrzypek, E. i Hofman, M. (2010). *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Stabryła, A. (2005). Analiza elastyczności systemu jako instrument programowania zmian i rozwoju. W: J. Rokita i W. Grudzewski (red.), *Elastyczność organizacji*. Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach.
- Stachowiak, A. (2019). *Od organizacji stabilnej do odpornej. Model dojrzałości organizacyjnej zwinnego przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2014). Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 359.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. i Gilbert, D. R. jr. (2011). *Kierowanie*. PWE.
- Szumowski, W. (2019). *System zarządzania urzędem administracji samorządowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Tatarkiewicz, W. (1976). *O doskonałości*. PWN.
- Wells, J. R. (2014). *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę*. Dom Wydawniczy Rebis.

CZĘŚĆ II

Model EFQM



Geneza Modelu EFQM

Joanna Martusewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Transformacji i Doskonalenia Organizacji
e-mail: joanna.martusewicz@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0003-2643-3683

Cytuj jako: Martusewicz, J. (2024). Geneza Modelu EFQM. W: P. Rogala, J. Martusewicz i A. Wierzbic (red.), *Doskonałość biznesowa – istota i modele* (s. 37-50). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

DOI: 10.15611/2024.73.4.03

3.1. Tło historyczne początków zarządzania jakością

Mimo że Ameryka Północna była kolebką systemów jakości, to jednak na dobre zarządzanie jakością zakorzeniło się w Japonii i tam się rozwinęło. Stało się to za sprawą Williama Edwardsa Deminga, który w 1947 roku wygłosił w Japonii serię wykładów na temat sterowania jakością za pomocą metod statystycznych. Był to początek rozwoju gospodarki japońskiej opartej na jakościowym podejściu do produktu. Średnioroczny wzrost gospodarczy w latach 1953-1973 wynosił 9,1% (Ren, 2018), a okres ten jest nazywany powojennym cudem gospodarczym. Jeśli w 1950 roku japońskie PKB wynosiło 13% amerykańskiego (*per capita* 23,3%), to już w 1973 roku wzrost ten osiągnął poziom 35,1% (*per capita* 68,5%) (Ren, 2018).

Kryzys naftowy w Stanach Zjednoczonych w latach 1973-1974 spowodował, że Amerykanie zaczęli interesować się małymi i tanimi samochodami z Japonii. Okazały się one bardziej niezawodne od pojazdów rodzimej produkcji, co spowodowało wzrost sprzedaży samochodów importowanych z Japonii. Zaniepokojone konkurencją amerykańskie koncerny motoryzacyjne zaczęły poszukiwać przyczyn swoich porażek. Kolejny kryzys gospodarczy w latach osiemdziesiątych dotknął gospodarkę

zarówno amerykańską, jak i europejską. Firmy nie były w stanie konkurować z produktami japońskimi. Konkurencja dotyczyła jakości produktu, jego ceny i jakości obsługi. Dla gospodarki japońskiej lata osiemdziesiąte to spektakularne sukcesy rodzimych firm, duża konkurencyjność oraz przejmowanie i zwiększenie udziału w rynku kosztem firm zachodnich (Grabowiecki i Dąbrowski, 2018). Ekspansywna polityka fiskalna i monetarna, niskie stopy procentowe, inżynieria finansowa oraz wzrost gospodarczy spowodowały wzrost aktywów (Wieczorek i Woźniak, 2019), w wyniku czego indeks Nikkei osiągnął historyczną wartość 225 punktów.

Sytuacja gospodarcza w Stanach Zjednoczonych i w Europie stała się na tyle trudna, że przedsiębiorstwa zaczęły poszukiwać nowych metod zarządzania. Skutkiem tych poszukiwań były pierwsze poza Japonią próby wdrożenia metod jakościowych (Wieczorek i Woźniak, 2019). Pojęcie zarządzania przez jakość pojawiło się na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych i szybko stało się modną, choć – jak pokazały doświadczenia przedsiębiorstw – słabo rozumianą koncepcją. Określenie „Total Quality Management” przyjęło się również w Stanach Zjednoczonych. W ten sposób nazwano nowe podejście (traktowane przez niektórych autorów nawet jak filozofia), wykorzystujące zestaw metod projakościowych. Do metod wykorzystywanych w Japonii dołączono metody opracowane przez korporacje amerykańskie, na przykład Six Sigma czy Failure Mode and Effects Analysis (FMEA).

3.2. Relacje między TQM a Modelem EFQM

3.2.1. Założenia TQM

Total Quality Management to podejście filozoficzne, w którym każdy obszar działalności organizacji jest realizowany z uwzględnieniem podejścia projakościowego. Podstawy TQM zostały zbudowane przez Williama Edwardsa Deminga oraz Josepha Mosesa Jurana wraz ze Związkiem Japońskich Naukowców i Inżynierów. Następnie koncepcja ta była rozwijana, między innymi przez Genichi Taguchiego, Williama Edwardsa Deminga, Josepha Mosesa Jurana czy Waltera A. Shewharta (Feigenbaum, 1991; Crosby, 1979). Według Johna S. Oaklanda (2007) TQM ma na celu zapewnienie ciągłej poprawy jakości, obniżanie kosztów oraz pozyskiwanie zaufania klientów. Opiera się na następujących założeniach (Ahmadjian i Schaede, 2015):

- Doskonalenie miejsca pracy dzięki zaangażowaniu pracownika. Doskonalenie polega na wprowadzaniu drobnych usprawnień – w ten sposób można osiągnąć wzrost efektywności mniejszym kosztem, przez setki drobnych zmian. Takie podejście jest podyktowane rachunkiem efektywności: inwestycje wiążą się

z dużymi kosztami, które trzeba ponieść, zanim osiągnie się planowany poziom jakości, wzrost produkcji czy niższe koszty działalności.

- Optymalizacja procesów produkcji. Polega na maksymalizacji czasu produkcji, czyli wykorzystaniu prostych i uniwersalnych narzędzi oraz maszyn, które można łatwo i szybko przebroić, a także na synchronizacji pracy poszczególnych stanowisk, co pozwala minimalizować koszty zapasów. Najważniejsza kwestia to wykonanie zadań dobrze za pierwszym razem, co sprawia, że proces pracy nie jest przerywany przez ciągłe poprawki.
- Dobra organizacja pracy i odpowiednia motywacja. Eliminuje to większość problemów jakościowych.

Według Johna S. Oaklanda (2007) zaledwie kilka procent błędów jest powodowanych przez pracowników przy linii produkcyjnej.

Wszystkie te działania wymagają czasu. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest wynikiem długotrwałego stosowania wspomnianych wyżej metod zarządzania. Sukces ten musi się jednak nie tylko przekładać na działalność organizacji, ale także przynosić korzyści dla społeczeństwa i środowiska naturalnego, co wynika ze społecznej odpowiedzialności organizacji (Yuh-Shan i in., 2023).

W okresie powojennym motto japońskiego przemysłu brzmiało „dogonić zachodnią cywilizację”. Gdy jednak w połowie lat dziewięćdziesiątych zdano sobie sprawę, że Japonia staje się liderem, zarządy przedsiębiorstw stanęły przed wyzwaniem zmiany polityki zarządzania organizacjami. Dotychczas bowiem zarządzanie przez jakość było zorientowane na działania wewnętrzne firmy. Pozycja lidera wymagała zastosowania metod zarządzania strategicznego, a także uwzględniania w strategiach problemu globalizacji. Rozwijając filozofię jakości w nowym kierunku, Japończycy sięgali po zachodnie metody i koncepcje, które dostosowali do swojej specyfiki (Bugdol i Jedynak, 2012).

3.2.2. Początki Modelu EFQM

Odpowiedzią na kryzys na rynku europejskim było powołanie do życia nowej organizacji – Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (European Foundation for Quality Management, EFQM). Organizacja ta została założona w październiku 1989 roku. Pod aktem założycielskim podpisali się prezesi sześćdziesięciu siedmiu europejskich firm, deklarując swoje zaangażowanie w realizację misji i wizji Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością.

Europejska Fundacja Zarządzania Jakością powstała z inicjatywy czternastu ówczesnych liderów europejskiej gospodarki i przewodniczącego Komisji Europejskiej – Jacques’a Delorsa, którzy 15 września 1989 roku podpisali list intencyjny (fot. 3.1).



Fotografia 3.1. Czternastu założycieli Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością

Źródło: pobrano 21 listopada 2022 z <https://efqm.org/about>.

W ciągu trzydziestu lat z Modelu EFQM skorzystało około 50 tysięcy organizacji w kilkudziesięciu krajach na świecie. Obok wielkich międzynarodowych organizacji, takich jak Hewlett-Packard, Siemens, Xerox, Philips, Ricoh, Grundfos, ABB, BASF, Daimler Chrysler, BMW czy Volkswagen, członkami Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością były lub są firmy o zasięgu narodowym i lokalnym, organizacje naukowe i jednostki samorządowe. Celem Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością jest „trwałe zwiększanie konkurencyjności i efektywności wszystkich organizacji”. Jej działalność wspiera organizacje na drodze do stania się najlepszą wersją samych siebie, a co za tym idzie – do poprawy życia ich społeczności i społeczeństwa, w którym funkcjonują.

Model EFQM powstał w 1991 roku przy wsparciu ekspertów reprezentujących środowisko biznesowe i akademickie. Głównym celem stworzenia modelu doskonałości było wzmocnienie pozycji firm Europy Zachodniej na rynkach światowych przez przyspieszenie zaimplementowania doskonałości jako globalnej strategii osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Udało się wypracować uniwersalny model i holistyczne ramy, możliwe do zastosowania w każdej organizacji, niezależnie od wielkości czy sektora. Po raz pierwszy model ten został wykorzystany w 1992 roku w Europejskiej Nagrodzie Jakości do wsparcia oceny organizacji.

Podstawą opracowania modelu były wartości wyrażone w: Karcie praw podstawowych Unii Europejskiej, Europejskiej konwencji praw człowieka (1953), ratyfikowanej przez czterdzieści siedem państw członkowskich Rady Europy, które włączyły jej postanowienia do krajowych systemów ustawodawczych, Europejskiej karcie

społecznej (zrewidowanej w 1996 roku). Drugim filarem, na którym opierają się założenia modelu, jest wspieranie celów Organizacji Narodów Zjednoczonych.

W uznaniu roli, jaką przedsiębiorstwa mogą odgrywać, wspierając cele Organizacji Narodów Zjednoczonych, ustanowiono w 2000 roku dziesięć zasad, powołując do życia stowarzyszenie Global Compact. Inicjatywa ta zachęca organizacje do aktywnego wdrażania wartości sformułowanych w ramach dziesięciu zasad z zakresu praw człowieka, praw pracowniczych, ochrony środowiska i przeciwdziałaniu korupcji oraz zrównoważonego i społecznie odpowiedzialnego biznesu w odniesieniu do całej globalnej działalności.

Europejska Fundacja Zarządzania Jakością rozwinęła uniwersalny model oparty na doświadczeniu kilkunastu najlepszych europejskich przedsiębiorstw. Model Doskonałości EFQM to całościowe i zaawansowane narzędzie doskonalenia organizacji. Zamiast rekomendować pojedyncze metody doskonalenia przedsiębiorstwa, model ten obejmuje wszystkie najważniejsze obszary funkcjonowania organizacji i określa, jakie wymagania powinno się spełnić w tych obszarach. Zapewniając całościowe spojrzenie na organizację, może być wykorzystany do określenia stopnia integracji i uzupełniania się stosowanych metod i narzędzi w zarządzaniu. Dlatego Model EFQM może być stosowany w połączeniu z dowolną liczbą narzędzi, w zależności od potrzeb i funkcji organizacji, jako rama spinająca wszelkie działania prowadzące do trwałej doskonałości.

Model Doskonałości EFQM jest praktycznym narzędziem, nienarzucającym gotowych rozwiązań, ale umożliwiającym organizacjom (EFQM, 2013):

- Ocenę, w jakim miejscu na drodze do doskonałości organizacja się znajduje, oraz zrozumienie kluczowych mocnych stron i potencjalnych obszarów do poprawy w odniesieniu do ustalonej wizji i misji.
- Zapewnienie jednolitego słownictwa i sposobu myślenia na temat organizacji, co ułatwia skuteczne przekazywanie idei, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.
- Integrację istniejących i planowanych inicjatyw, unikanie ich dublowania się i identyfikację braków.
- Zapewnienie podstawowej struktury dla systemu zarządzania organizacją.

Dzięki temu Model EFQM służy jako całościowe narzędzie samooceny i jednocześnie wzór doskonałości, do którego należy dążyć, podejmując odpowiednie działania w każdym z wyróżnionych obszarów. Samoocena uświadamia organizacji jej silne strony, pozwala ponadto zidentyfikować obszary, które należy doskonalić. Model Doskonałości EFQM nie narzuca ani nie sugeruje gotowych rozwiązań, dopuszcza jednak wiele sposobów podejścia do osiągnięcia trwałej doskonałości we wszystkich aspektach działalności organizacji. Podejście do zarządzania sugerowane przez Model EFQM opiera się na następującym założeniu: „Doskonałe rezultaty

dotyczące wyników działalności, klientów, pracowników i wpływu na społeczeństwo osiąga się przez przywództwo, będące motorem dla formułowania polityki i strategii, zarządzania ludźmi, partnerstwem i zasobami oraz procesami”.

Model Doskonałości EFQM jest elastyczny i może być stosowany przez różnej wielkości organizacje działające w sektorze zarówno publicznym, jak i prywatnym. Stosowanie Modelu EFQM ułatwia wdrożenie nowoczesnego systemu zarządzania i dalsze doskonalenie organizacji dzięki (Martusewicz, 2017):

- uzyskaniu oglądu całości organizacji,
- identyfikacji mocnych stron organizacji i obszarów do poprawy,
- możliwości sprawdzenia efektywności podejmowanych działań,
- możliwości porównywania się z innymi organizacjami,
- pomocy w identyfikowaniu i dzieleniu się najlepszymi praktykami w obrębie organizacji,
- zwiększeniu zaangażowania pracowników w ciągłe doskonalenie,
- poprawie wewnętrznej komunikacji oraz integracji różnych inicjatyw projakościowych i usprawniających.

Technika samooceny przedsiębiorstwa z punktu widzenia jakości jest bardzo użyteczna dla każdej jednostki organizacyjnej, która pragnie rozwijać koncepcję zarządzania EFQM. Wydaje się, że samoocena przedsiębiorstw na podstawie Modelu Doskonałości EFQM, w porównaniu z innymi systemami oceny, uwzględnia bogatszy zakres zagadnień odnoszących się całościowo do różnorodnych działań na rzecz tworzenia trwałej wartości. W przedsiębiorstwie, które chce osiągnąć sukces rynkowy, samoocena powinna stać się stałą, systematyczną działalnością.

Warto podkreślić, że Model EFQM przez lata ewoluował, a zmiany wprowadzane przez twórców dotyczyły zarówno treści wskazówek, jak i zasad punktacji, nie zmieniając jednak podstawowych założeń. W kolejnym podrozdziale zostanie zaprezentowana ostatnia wersja modelu.

3.2.3. Wpływ TQM na kształt Modelu EFQM

Wdrożenie koncepcji TQM w firmach amerykańskich i europejskich nie przyniosło w pierwszym etapie zadowalających rezultatów i dalekie było od osiągnięć firm japońskich. Prowadzone analizy dowiodły, że główną przyczyną niepowodzeń była próba skopiowania tego podejścia i wykorzystywanych metod bez uwzględnienia odmiennej kultury organizacyjnej i narodowej. Zachodnie przedsiębiorstwa nie były w stanie sprostać długiemu i powolnemu doskonaleniu firmy w każdym obszarze jej działalności. Przeszkodą było ponadto zakorzenione podejście do zarządzania, ukierunkowane na krótkoterminowe projekty poprawy, przynoszenie zysków akcjonariuszom czy ocenianie pracowników na podstawie osiągnięć w krótkich okresach.

Model EFQM jest uważany za formę zoperacjonalizowania filozofii TQM (zarządzanie przez jakość). Analiza literatury wskazuje duże podobieństwa obu konstruktorów. Według wielu autorów (Fotopoulos i Psomas, 2008; Samson i Terziovski, 1999; Van der Wiele i in., 2000) model skonkretyzował działania i podejścia, jeśli firmy chciały podjąć działania związane z wdrażaniem TQM. Stał się dobrym przewodnikiem dla tych organizacji. Bardziej szczegółowa analiza wykazała jednak, że wiele elementów TQM jest pominiętych w samym modelu (Fonseca, 2022). Z drugiej strony model wskazywał i rozwijał działania w obszarach, które nie były w kręgu zainteresowań filozofii TQM, jak polityka i strategia, wyniki biznesowe, efektywność, zrównoważony rozwój i jego wpływ na środowisko czy społeczeństwo. Wyniki badań wskazują, że dobra korelacja występuje w tych organizacjach, które opierają swoją działalność na filozofii TQM, stosując model EFQM.

3.3. Budowa Modelu Doskonałości EFQM z 2013 roku

Model Doskonałości EFQM z 2013 roku, mimo że został zastąpiony nowszą edycją, nadal może być stosowany jako podstawa wielu modeli doskonałości, na przykład w takich obszarach, jak zarządzanie organizacjami publicznymi, zarządzanie projektami czy w krajowych nagrodach jakości na całym świecie. Jest również wykorzystywany do samooceny organizacji. Zapewnia solidne fundamenty oceny efektywności i doskonalenia procesów wewnątrz firm.

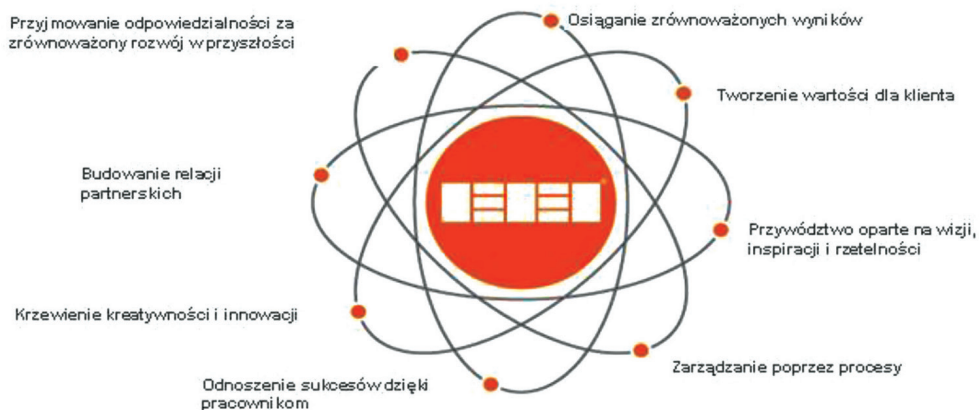
Europejska Fundacja Zarządzania Jakością została utworzona w celu uznawania i upowszechniania trwałego sukcesu oraz dostarczania wskazówek tym, którzy pragną go urzeczywistnić. Cel ten został osiągnięty dzięki zbudowaniu zestawu trzech zintegrowanych komponentów, które składają się na Model Doskonałości EFQM. Były nimi:

- Podstawowe zasady doskonałości: zasady, które są niezbędnym fundamentem osiągnięcia trwałej doskonałości przez każdą organizację.
- Kryteria Modelu Doskonałości EFQM: struktura pomagająca organizacjom zastosować w praktyce podstawowe zasady oraz układ logiczny RADAR.
- Układ logiczny RADAR: dynamiczny model oceny i silne narzędzie zarządzania, które stanowi podstawę wspierającą organizację w radzeniu sobie z wyzwaniami stojącymi przed nią, gdy zaczyna podejmować działania zmierzające do osiągnięcia trwałej doskonałości.

Pozwoliło to stworzyć ramę spinającą działania prowadzące do trwałej doskonałości, zgodnie z podejściem, że „doskonałe organizacje osiągają i utrzymują najwyższy poziom wyników, który spełnia lub przekracza oczekiwania wszystkich zainteresowanych stron” (EFQM, 2013).

3.3.1. Podstawowe zasady doskonałości

Model EFQM opierał się na ośmiu zasadach, wyznaczających fundament niezbędny dla osiągnięcia trwałej doskonałości dla każdej organizacji (rys. 3.1).



Rysunek 3.1. Podstawowe zasady doskonałości w Modelu EFQM

Źródło: (EFQM, 2013).

Zasady te (EFQM, 2013), wymienione poniżej, pozwalały zbudować i opisać kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwie, stanowiąc jednocześnie bazę pojęciową dla kierownictwa:

1. Przywództwo oparte na wizji, inspiracji i uczciwości – organizacje mają liderów, którzy kształtują przyszłość i realizują zamierzenia, będąc wzorem do naśladowania pod względem wartości i etyki.
2. Tworzenie wartości dla klienta – organizacje konsekwentnie tworzą wartość dla klientów przez rozumienie, przewidywanie i zaspokajanie ich potrzeb i oczekiwań oraz wykorzystywanie wszelkich szans pojawiających się w tym zakresie.
3. Odnoszenie sukcesów dzięki talentom pracowników – organizacje cenią swoich pracowników i tworzą kulturę uppełnomocnienia, zapewniającą osiągnięcie przez nich celów zarówno organizacyjnych, jak i osobistych.
4. Zapewnienie zrównoważonej przyszłości – organizacje mają pozytywny wpływ na otaczający je świat, doskonaląc swoje wyniki i jednocześnie poprawiając warunki ekonomiczne, ekologiczne i społeczne w społecznościach, w których działają.
5. Rozwijanie zdolności organizacji – organizacje rozwijają swoje zdolności, efektywnie zarządzając zmianą wewnątrz i na zewnątrz granic organizacyjnych.
6. Wykorzystywanie kreatywności i innowacji – organizacje tworzą coraz większą wartość i osiągają coraz lepsze wyniki przez ciągłe doskonalenie i systematycz-

ne innowacje wprowadzane dzięki wykorzystaniu kreatywności zainteresowanych stron.

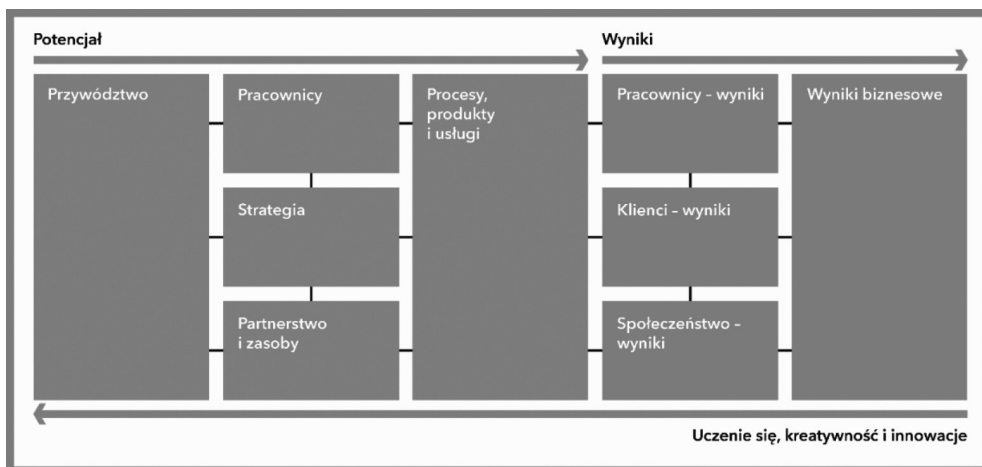
7. Elastyczne zarządzanie – organizacje są powszechnie znane ze swojej zdolności do identyfikowania szans i zagrożeń oraz skutecznego reagowania na pojawiające się szanse i zagrożenia.
8. Utrzymywanie doskonałych wyników – organizacje trwale osiągają doskonałe wyniki, które zaspokajają zarówno krótkookresowe, jak i długookresowe potrzeby zainteresowanych stron w otoczeniu, w którym działają.

Najprostsza i pierwsza samoocena z wykorzystaniem tych ośmiu zasad pokazywała, na jakim etapie rozwoju na drodze do doskonalenia znajduje się organizacja.

3.3.2. Kryteria Modelu Doskonałości EFQM

Model Doskonałości EFQM obejmował wszystkie najważniejsze obszary funkcjonowania organizacji i dokładnie określał, jakie wymagania powinny być spełnione w tych obszarach. Dzięki temu służył jako narzędzie samooceny i jednocześnie wzór doskonałości, do którego należało dążyć, podejmując odpowiednie działania w każdym z wyróżnionych obszarów.

Model EFQM z 2013 roku był strukturą ramową opartą na dziewięciu kryteriach, które mogą być dowolnie wykorzystywane przez organizacje (rys. 3.2).



Rysunek 3.2. Model EFQM z 2013 roku

Źródło: (EFQM, 2013).

Dla jasnego zobrazowania, całość koncepcji EFQM została podzielona na dwie podstawowe grupy. Kryteria potencjału obejmowały to, co i w jaki sposób organi-

zacja robi, a kryteria wyników były rezultatem działań podjętych w obszarze potencjału i wskazywały osiągnięcia organizacji. Dynamiczny charakter tego modelu był podkreślony za pomocą strzałek. Pokazywały one, że wyniki mobilizują do uczenia się, kreatywności i innowacji, co poprawia i zwiększa efektywność działań w obszarze potencjału, w konsekwencji zaś prowadzi do osiągnięcia lepszych wyników.

W obszarze potencjału znajdowało się pięć kluczowych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa kryteriów: przywództwo, pracownicy, strategia i planowanie, partnerstwo i zasoby, procesy, produkty i usługi.

Obszar ten był silnie powiązany z zasadami Modelu EFQM, co zostało przedstawione w tabeli 3.1. Pokazuje ona, jaki dane obszary mają wpływ na działania organizacji i jak silnie oddziaływały na rozumienie sensu i podejmowanie działań przez organizację.

W obszarze wyników określono cztery kluczowe obszary, w których przedsiębiorstwo powinno osiągać efekty: wyniki w relacjach z pracownikami, wyniki w relacjach z klientami, wyniki w relacjach ze społeczeństwem, wyniki biznesowe.

Każde z tych kryteriów zostało zdefiniowane i opisane za pomocą podkryteriów i szczegółowych wskazówek. Wskazówki były powiązane z podstawowymi zasadami i miały za zadanie wspomóc interpretację całego kryterium.

Tabela 3.1. Integracja kryteriów i podstawowych zasad

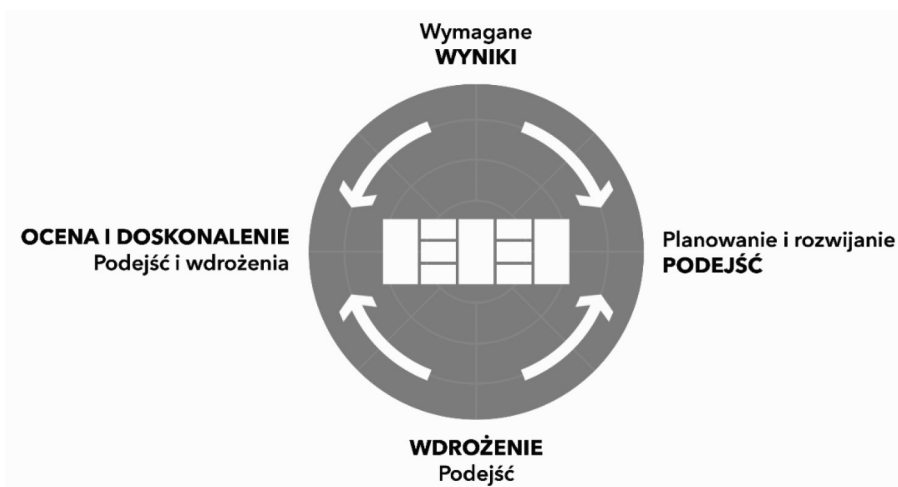
Zasady \ Kryteria	Kryteria				
	Przywództwo	Strategia	Pracownicy	Partnerstwo i zasoby	Procesy, produkty i usługi
Tworzenie wartości dla klienta					
Zapewnienie zrównoważonej przyszłości					
Rozwijanie zdolności organizacji					
Wykorzystywanie kreatywności i innowacji					
Przywództwo oparte na wizji, inspiracji i uczciwości					
Elastyczne zarządzanie					
Odnoszenie sukcesów dzięki talentom pracowników					
Utrzymywanie doskonałych wyników					

Źródło: opracowanie własne.

Aby nadać ocenie większego znaczenia, przy przyznawaniu nagród i wyróżnień została ustalona wartość procentowa poszczególnych dziewięciu kryteriów, którą następnie przełożono na ocenę punktową.

3.3.3. Narzędzie RADAR i Matryca Doskonałości Biznesowej

Narzędzie RADAR jest kluczowe dla Modelu EFQM. Zapewnia uporządkowane podejście do badania osiągnięć organizacji oraz zawiera wskazówki, czym powinna wykazać się organizacja na drodze do doskonałości.



Rysunek 3.3. Układ logiczny RADAR

Źródło: (EFQM, 2013).

Układ logiczny RADAR to dynamiczne narzędzie oceny i zarządzania organizacją, zapewniające uporządkowane podejście do analizy osiągnięć organizacji.

Narzędzie RADAR wskazywało, że organizacja powinna (EFQM, 2013):

- wskazać wyniki (*Results*), jakie zamierza osiągnąć w ramach swojej strategii,
- zaplanować i stworzyć spójny zestaw solidnych podejść (*Approaches*), aby uzyskać wymagane wyniki teraz i w przyszłości,
- wdrażać (*Deploy*) podejścia,
- oceniać i doskonalić (*Assess and Refine*) stosowane podejścia na podstawie monitorowania i analizy osiągniętych wyników oraz ciągłego uczenia się.

Każdy element narzędzia RADAR został rozbudowany o zestaw atrybutów, które ułatwiały ocenę działań podejmowanych przez organizację.

Podejścia miały być pewne i zintegrowane ze sobą. Wdrożenie musiało się charakteryzować ustrukturyzowaniem i elastycznością oraz być podejmowane w odpowiednich obszarach i w odpowiednim czasie. Ocena i doskonalenie organizacji było mierzone i generowało, dzięki uczeniu się i kreatywności, nowe możliwości doskonalenia i innowacje. Na rezultaty należało zaś patrzeć przez pryzmat adekwatności,

użyteczności, wiarygodności i segmentacji wyników. Z punktu widzenia organizacji istotne były trendy, jakie się ujawniają, jasno określone cele, porównania oraz pewność, że uda się te wyniki utrzymać w następnych latach.

Kolejnym bardzo przydatnym narzędziem była Matryca Doskonałości Biznesowej (Business Excellence Matrix, BEM). W matrycy opisywano sposób wdrożenia danej wskazówki i określano związki, jakie występują z innymi podejściami i wynikami. Na tej podstawie wyznaczano obszar do poprawy, który oceniano zgodnie z zasadami narzędzia RADAR i wskazywano właściciela tego działania. Osiągany postęp był oznaczany kolorem i oceniony odpowiednio do podejmowanych działań. Sposób oceny był następujący.:

- można pokazać przykłady, ale podejście jest nieustrukturyzowane,
- podejście jest zdefiniowane i wstępnie wdrożone,
- można wykazać, że podejście i (lub) wdrożenie jest mierzone i oceniane,
- w pełni można wykazać, że podejście i wdrożenie jest doskonałe.

Narzędzia te pozwalały ustalić, w jakim miejscu przedsiębiorstwo się znajdowało, i wskazywały drogę do ciągłego doskonalenia organizacji.

3.4. Model EFQM 2020

Po prawie trzydziestu latach zdecydowano się wprowadzić zmiany w podstawowym Modelu EFQM. We współpracy z naukowcami, członkami Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością i z zarządami ponad dwóch tysięcy firm powstał nowy Model EFQM (rys. 3.4).

Obecny model jest zbudowany tak, żeby łączyć w sobie strategiczny charakter, koncentrację na działalności operacyjnej i orientację na wynikach. Takie podejście uświadamia, że żadna organizacja nie działa w próżni i że jest częścią złożonego ekosystemu, który może pomóc lub utrudnić jej rozwój. Z drugiej strony pozwala zrozumieć organizacji, że będzie musiała mierzyć się z rosnącymi tempem i skalą zmian, podejmując działania dotyczące zarządzania w czasie teraźniejszym, a jednocześnie być gotowa na wyzwania przyszłości.

Struktura Modelu EFQM jest oparta na prostej logice zadawania trzech pytań:

- „Dlaczego” organizacja istnieje? Jaki osiąga cel? Dlaczego wybrała taką strategię?
- „Jak” organizacja zamierza osiągnąć swój cel i zrealizować swoją strategię?
- „Co” organizacja dotychczas osiągnęła? „Co” zamierza osiągnąć w przyszłości?

Kluczowy w nowym Modelu EFQM jest związek między celem i strategią organizacji a sposobem tworzenia trwałej wartości dla jej najważniejszych interesariuszy oraz osiągnięcia wybitnych rezultatów (Martusewicz i in., 2024).



Rysunek 3.4. Model EFQM 2020

Źródło: EFQM, B.B. The EFQM Model. Available online: <https://scholar.google.com/scholar?hl=en&q=EFQM.+%282019%29.+The+EFQM+Model.+EFQM.+Brussels%2C+Belgium.+ISBN%3A+978-90-5236-845-0> (accessed on 30 July 2024).

Struktura nowego Modelu EFQM (patrz rys. 3.5) opiera się na trzech głównych obszarach, siedmiu kryteriach i trzydziestu dwóch podkryteriach. Każde podkryterium zawiera wiele szczegółowych wskazówek, na które warto zwrócić uwagę, zarządzając organizacją. Kryteria nowego Modelu EFQM zostaną szerzej opisane w rozdziale czwartym.

3.5. Podsumowanie

- Model Doskonałości EFQM został stworzony, aby wzmocnić pozycję firm europejskich na rynku światowym przez przyspieszenie zaimplementowania doskonałości jako globalnej strategii w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej.

- Wypracowano uniwersalny model i holistyczne ramy, które można zastosować w każdej organizacji – niezależnie od jej wielkości czy sektora, w którym działa. Po raz pierwszy model ten został wykorzystany w 1992 roku w Europejskiej Nagrodzie Jakości do wsparcia oceny organizacji.
- Model EFQM jest bardzo dobrym narzędziem zarządzania zmianami, zarządzania działaniami w ramach zrównoważonego rozwoju oraz efektywnego transformowania organizacji do działań w przyszłości.

Bibliografia

- Ahmadjian, C. L. i Schaeede, U. (2015). The impact of Japan on Western management: Theory and practice. W: *The Routledge companion to cross-cultural management* (s. 49-57). Routledge.
- Buchacz, T. (2005). Zastosowanie modelu EFQM do doskonalenia organizacji. *Problemy Jakości*, kwiecień.
- Bugdol, M. i Jedynak, P. (2012). *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*. Helion.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New American Library.
- EFQM (2013). *Model Doskonałości EFQM*.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*. McGrawHill.
- Fonseca, L. (2022). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(9-10), 1011-1038.
- Fotopoulos, C. B. i Psomas, E. L. (2008). The impact of 'soft' and 'hard' TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150-163. <https://doi.org/10.1108/02656710910928798>
- Grabowiecki, J. i Dąbrowski, M. (2018). Abenomics and its impact on the economy of Japan. *Optimum. Economic Studies*, 5(89), 23-35.
- Heras Saizarbitoria, I., Casadesús, M. i Marimón, F. (2011). The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(2).
- Martusewicz, J. (2017). Wdrażanie modeli doskonałości w przedsiębiorstwach MŚP. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 335-345.
- Martusewicz, J., Wierzbic, A. i Łukaszewicz, M. (2024). Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*, 16(20), 9106. <https://doi.org/10.3390/su16209106>
- Oakland, J. S. (2007). *Total organizational excellence*. Routledge.
- Ren, J. I. N. (2018). "Abenomics": No "Real" Economic Growth and Misalignment of Policies. *Japanese Research*, 32(2), 20.
- Samson, D. i Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 393-409. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00046-1)
- Van der Wiele, T., Dale, B. G. i Williams, R. (2000). Business improvement through quality management systems. *Management Decision*, 38(1), 19-23. <https://doi.org/10.1108/00251740010311799>
- Wieczorek, S. i Woźniak, J. (2019). Przypadek Japonii – od cudu gospodarczego do granic eksperymentu pobudzania wzrostu gospodarczego. *Studia i Prace WNEiZ US*, 56, 29-40.
- Yuh-Shan, H., Ylenia Cavacece, Y., Tartaglione, A. M. i Douglas, A. (2023). Publication performance and trends in Total Quality Management research: A bibliometric analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(1-2), 97-130.



Model EFQM – obszary, kryteria, narzędzie RADAR

Joanna Martusewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Transformacji i Doskonalenia Organizacji
e-mail: joanna.martusewicz@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0003-2643-3683

Arkadiusz Wierzbic

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą
e-mail: arkadiusz.wierzbic@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0003-0118-4123

Cytuj jako: Martusewicz, J. i Wierzbic, A. (2024). Model EFQM – obszary, kryteria, narzędzie RADAR. W: P. Rogala, J. Martusewicz i A. Wierzbic (red.), *Doskonałość biznesowa – istota i modele* (s. 51-67). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

DOI: 10.15611/2024.73.4.04

4.1. Założenia Modelu EFQM 2020

Nowe wydanie Modelu EFQM, które zostało upublicznione w trakcie EFQM Forum w Helsinkach w listopadzie 2019 roku, znacznie zmieniło podejście do zastosowania Modelu EFQM. Analiza przeprowadzona przez zespół ekspertów Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością wykazała, że poprzednie wydanie (z 2013 roku) nie w pełni odpowiadało wyzwaniom dzisiejszego turbulentnego świata, w którym istotnie wzrosło znaczenie miękkich aspektów funkcjonowania organizacji. Opisany w poprzednim rozdziale, ugruntowany przez wiele lat obraz pomarańczowych pudełek obrazujących kryteria, otoczony orbitami, które opisywały podstawowe za-

sady doskonałości, został zastąpiony przez konstrukt, który radykalnie różni się od poprzedniej wersji. U podłoża zmiany leżało założenie, że model ma stać się narzędziem, w którym odzwierciedlona jest uznana w świecie biznesu logika *Why – How – What* (dlaczego – jak – co), której autorem i propagatorem jest znany w świecie biznesu autor książki *Start with WHY* (wydanej w Polsce pod tytułem: *Zaczynaj od DLACZEGO. Jak wielcy liderzy inspirują innych do działania*), guru nowoczesnego biznesu Simon Sinek. Model EFQM został oparty na wyżej wspomnianej logice, która była inspiracją do stworzenia trzech powiązanych ze sobą obszarów Modelu EFQM. W ramę stworzoną przez trzy obszary: „Kierunek”, „Wykonanie”, „Rezultaty” wpisano siedem kryteriów Modelu EFQM uzupełnionych o narzędzie RADAR. Wyjaśniając wątpliwości osób znających poprzednie wydanie Modelu EFQM, należy wspomnieć, że zespół ekspertów nie zapomniał o Podstawowych Zasadach Doskonałości – ich treść została niejako wkomponowana w kryteria modelu, nie zdecydowano się jednak na ich pozostawienie. Zmiana ta była podyktowana intencją uproszczenia modelu i skoncentrowaniu jego treści na elementach najbardziej pożądanym przez organizacje wykorzystujące model w codziennej praktyce biznesowej.

Należy również wspomnieć, że poprzednie wydanie modelu było odbierane przez jego użytkowników jako rama do oceny organizacji. Pozostawiając tę funkcjonalność modelu, zespół ekspertów Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością postawił sobie również za cel stworzenie narzędzia, które stanowiłoby inspirację dla liderów w organizacjach, zarówno w codziennej pracy, jak i w prowadzeniu inicjatyw transformacyjnych.

4.2. Obszary Modelu EFQM

W centralnym punkcie Modelu EFQM znajduje się organizacja, która z niego korzysta i decyduje się na poukładanie swojej działalności zgodnie z proponowaną logiką. Organizację otaczają trzy obszary korespondujące z logiką „dlaczego – jak – co”. Obszary modelu zobrazowano na rysunku 4.1.

Obszary modelu nachodzą na siebie, a granice między nimi nie są ostre, zastosowana kolorystyka sugeruje zaś, że wszystkie obszary są wzajemnie powiązane i jako współgrające ze sobą części składowe mają równie duże znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania całości. Każdy z obszarów został opisany w sposób definiujący jego znaczenie dla organizacji.

Dla obszaru „Kierunek” znajdziemy w modelu następujące stwierdzenia:

„Aby osiągnąć i utrzymać wybitne wyniki, które spełniają lub przewyższają oczekiwania jej interesariuszy, Organizacja:

- Definiuje inspirujący cel
- Tworzy wizję określającą jej aspiracje

- Opracowuje strategię skoncentrowaną na tworzeniu trwałej wartości
- Buduje kulturę sukcesu



Rysunek 4.1. Obszary Modelu EFQM

Źródło: (EFQM, 2019).

Określenie Kierunku wytycza drogę do tego, aby Organizacja była postrzegana jako lider w swoim ekosystemie i została dobrze przygotowana do realizacji swoich planów na przyszłość” (EFQM, 2019).

Mimo że opisywanym obszarem jest „Kierunek”, to w treści są bezpośrednie nawiązania do obszaru „Rezultaty”, a także treści ujęte w obszarze „Wykonanie”, na przykład budowanie wartości dla interesariuszy.

Należy zauważyć, że twórcy Modelu EFQM odeszli od ugruntowanego w nauce i praktyce zarządzania pojęcia „misja”. Zostało ono zastąpione terminem „cel” – „stwierdzenie, które opisuje rację bytu organizacji, tj. co organizacja realizuje i dlaczego to realizuje, i które jest zrozumiałe dla jej interesariuszy” (EFQM, 2019). Jego znaczenie jest bliskie temu, co przez lata było nazywane misją. Podczas przekładu treści modelu na język polski zespół tłumaczy zdecydował się nie zmieniać oryginalnego angielskiego słowa *purpose* na określenie „misja” – ze względu na intencje ekspertów Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością, którzy świadomie zrezygnowali z użycia dotychczasowego pojęcia *mission*.

Drugim obszarem modelu jest „Wykonanie”, opisany następująco:

„Aby organizacja mogła osiągnąć i utrzymać wybitne wyniki, które spełniają lub przekraczają oczekiwania jej interesariuszy, jest konieczne, chociaż niewystarczające:

- Zdefiniowanie inspirującego celu
- Stworzenie wizji, która wskazuje aspiracje organizacji
- Opracowanie strategii skoncentrowanej na tworzeniu trwałej wartości
- Zbudowanie kultury sukcesu

Określenie Kierunku, jak opisano powyżej, wytycza drogę dla organizacji, jednak w kolejnym kroku musi ona skutecznie i efektywnie realizować swoją strategię, zapewniając, że:

- Wie, kim są interesariusze w jej ekosystemie i aktywnie współpracuje z tymi, którzy są kluczowi dla osiągnięcia sukcesu
- Tworzy trwałą wartość
- Skutecznie zarządza działalnością bieżącą dla osiągnięcia sukcesu dziś, a jednocześnie podejmuje działania doskonalące i zmiany warunkujące odniesienie sukcesu w przyszłości” (EFQM, 2019).

Jak można zauważyć, opis obszaru „Wykonanie” w pierwszej części bezpośrednio nawiązuje do postulatów sformułowanych w obszarze „Kierunek”, a także zawiera wzmiankę dotyczącą osiągania i utrzymywania wybitnych wyników, co łączy treści drugiego obszaru modelu z obszarem trzecim – „Rezultaty”, opisanym następująco:

„Rezultaty są tym, co organizacja osiąga na podstawie wskazówek opisanych w rozdziałach Kierunek i Wykonanie, a także prognoz dotyczących przyszłości. W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja dostarcza dane na temat rezultatów z następujących obszarów:

- Postrzeganie przez interesariuszy
- Tworzenie trwałej wartości
- Zarządzanie bieżącą działalnością” (EFQM, 2019).

W zakresie danych, które mają być zaprezentowane, znajdują się zarówno aspekty związane z miękkim zagadnieniem postrzegania organizacji przez jej kluczowych interesariuszy, jak i bardziej twarde kwestie, dotyczące wyników działalności bieżącej, z istotną częścią pokazującą perspektywę przyszłości, czyli tworzenie trwałej wartości.

Obszary Modelu EFQM są ramą umożliwiającą stworzenie kryteriów, które są treścią następnego podrozdziału.

4.3. Kryteria Modelu EFQM

W poprzedniej wersji funkcjonowało dziewięć kryteriów, co przy założeniu, że maksymalna liczba punktów możliwa do zdobycia przez absolutnie doskonale funkcjonującą organizację wynosiła 1000, implikowało konieczność wskazania kryteriów

mocniej i słabiej punktowanych. Idea ta została zachowana w obecnej wersji Modelu EFQM, w której znajdziemy siedem kryteriów o łącznej maksymalnej punktacji wynoszącej również 1000. Nawiązując do punktacji, której zastosowanie zostanie dokładniej opisane w następnym podrozdziale, warto zauważyć, że maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów w obszarze „Kierunek” wynosi 200 punktów, w obszarze „Wykonanie” – 400 punktów, a w obszarze „Rezultaty” – również 400 punktów. W całym modelu odnajdziemy trzy kryteria wycenione na 200 punktów oraz cztery o wartości 100 punktów. Mimo że punktacja nie jest głównym aspektem i nie powinna być traktowana jako cel sam w sobie, to jednak rozróżnienie liczby punktów wskazuje, jak zespół ekspertów Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością postrzega istotność poszczególnych kryteriów.

Model niejako „zaczyna się” od kryteriów obszaru „Kierunek”, w którym znajdziemy dwa kryteria zobrazowane na rysunku 4.2.



Rysunek 4.2. Kryteria obszaru „Kierunek” w Modelu EFQM

Źródło: (EFQM, 2019).

Opis pierwszego kryterium „Cel, wizja i strategia” rozpoczyna się od określenia, jakie aspekty powinny być osiągnięte przez każdy z wymienionych konstruktów. Cel organizacji ma dostarczyć wiedzę o tym, dlaczego działalność organizacji jest ważna,

określać obszar, w którym organizacja tworzy i zapewnia trwałą wartość dla interesariuszy, oraz nakreślać ramy odpowiedzialności organizacji za wkład i wpływ na ekosystem, w którym działa. Wizja to opis tego, co ma być osiągnięte w przyszłości, i powinna umożliwić wybór obecnych i przyszłych sposobów działania. Cel i wizja organizacji stanowią podstawę tworzenia strategii, która ma opisywać, w jaki sposób organizacja osiągnie cel, i ustalać plany osiągnięcia priorytetów strategicznych i założeń wizji. Ponieważ opis Modelu EFQM odbywa się z perspektywy naukowej, warto zauważyć, że konstrukty stanowiące trzon pierwszego kryterium niekoniecznie w pełni korespondują z definicjami stosowanymi w publikacjach naukowych. Założeniem twórców najnowszej wersji Modelu EFQM nie było jednak zachowanie zgodności z kanonami naukowymi, ale dostarczenie użytecznego i zrozumiałego narzędzia dla menedżerów zarządzających współczesnymi organizacjami.

W ramach opisywanego kryterium znajduje się pięć podkryteriów:

- 1.1. Zdefiniuj cel i wizję.
- 1.2. Zidentyfikuj i zrozum potrzeby interesariuszy.
- 1.3. Zrozum ekosystem, w którym działasz, własne możliwości i główne wyzwania.
- 1.4. Opracuj strategię.
- 1.5. Zaprojektuj i wdrażaj strukturę zarządczą oraz system zarządzania.

W wersji Modelu EFQM 2025 została zmieniona kolejność podkryteriów 1.2 i 1.3 (zmiana ta jest uzasadniona logiczną sekwencją działań, najpierw organizacja musi zrozumieć ekosystem, a dopiero później powinna przystąpić do analizy interesariuszy), a także wprowadzono pewne zmiany w tytułach podkryteriów 1.4 i 1.5, w związku z tym ich porządek wygląda następująco (Martusewicz i in., 2024):

- 1.1. Zdefiniuj cel i wizję.
- 1.2. Zrozum ekosystem, w którym działasz, własne możliwości i główne wyzwania.
- 1.3. Zidentyfikuj i zrozum potrzeby interesariuszy.
- 1.4. Opracuj i dostosuj strategię.
- 1.5. Zaprojektuj i wdrażaj system zarządzania wynikami oraz strukturę zarządczą.

Warto zwrócić uwagę, że w Modelu EFQM 2020 podkryteria są wyrażone przez stwierdzenia w trybie rozkazującym – ta forma jest zastosowana we wszystkich podkryteriach obszarów „Kierunek” i „Wykonanie”. W angielskiej wersji modelu – EFQM Model 2025 – tytuły podkryteriów nie mają trybu rozkazującego, lecz opisowy. Model ten wprowadza w obszarze pierwszego kryterium zmiany na poziomie wskazówek, które dotyczą między innymi strategicznego zarządzania ryzykiem, alokacji zasobów, a także zarządzania zgodnością.

Drugim kryterium obszaru „Kierunek” jest „Kultura organizacyjna i przywództwo”. Preambuła zawiera stwierdzenia, w jaki sposób Model EFQM traktuje kwestię kultury organizacyjnej – jako zbiór wartości i norm, które wpływają na zachowania

członków organizacji w relacjach wzajemnych oraz w kontaktach z kluczowymi interesariuszami. Zagadnienie przywództwa jest ujęte w sposób kierujący myślenie na to, że organizacja ma być liderem w swoim ekosystemie, a w odniesieniu do jej wnętrza pojęcie to nie powinno być utożsamiane z rolami menedżerów najwyższego szczebla, a raczej ze wzorcami zachowań, które są widoczne na wszystkich szczeblach w hierarchii organizacyjnej. Kryterium to zawiera pięć podkryteriów:

- 2.1. Steruj kulturą organizacyjną i pielęgnuj wartości.
- 2.2. Twórz warunki wprowadzania zmian.
- 2.3. Stymuluj kreatywność i innowacje.
- 2.4. Jednocz i angażuj w osiągnięcie celu, realizację wizji i strategii.

Konieczne jest w tym miejscu zwrócenie uwagi na fakt, że wskazówki szczegółowe ujęte w poszczególnych podkryteriach obejmują wszystkie grupy interesariuszy, a nie tylko kierownictwo lub pracowników organizacji.

W Modelu EFQM 2025 zmieniono tytuł podkryterium 2.4, którego tłumaczenie brzmi obecnie: „2.4. Jednocz i angażuj kluczowych interesariuszy wokół celu, wizji i strategii”. Istotną, choć nieco trudniejszą do wychwycenia zmianą, jest wzmocnienie znaczenia przywództwa w treści wskazówek modelu.

Opisane wyżej wątki stanowią podstawę i jednocześnie swoiste tło dla kolejnego obszaru Modelu EFQM – „Wykonanie”. W ramach tego obszaru określono trzy kryteria (rys. 4.3).



Rysunek 4.3. Kryteria obszaru „Wykonanie” w Modelu EFQM

Źródło: (EFQM, 2019).

Kryterium trzecie „Angażowanie interesariuszy” ma nieco inne znaczenie w całym modelu niż kryteria opisane powyżej i pozostałe kryteria obszaru „Wykonanie”. Jest oczywiste, że Model EFQM powinien być narzędziem uniwersalnym, możliwym do zastosowania w różnych sektorach i przez bardzo różne organizacje. Modele biznesowe potencjalnych użytkowników mogą się bardzo radykalnie od siebie różnić. Wystarczy wyobrazić sobie wielką fabrykę w branży motoryzacyjnej i porównać z organizacją świadczącą usługi edukacyjne. Jest jasne, że obie te organizacje muszą zupełnie inaczej zarządzać relacjami z poszczególnymi typami interesariuszy. Fakt ten musiał być uwzględniony w modelu i dlatego w ramach tego kryterium każde podkryterium obejmujące inną grupę interesariuszy może być potraktowane inaczej pod względem jego istotności. Model określa pięć grup interesariuszy w ramach pięciu podkryteriów:

- 3.1. Klienci: Buduj trwałe relacje.
- 3.2. Pracownicy: Przyciągaj, angażuj, rozwijaj i utrzymuj.
- 3.3. Interesariusze biznesowi i administracja: Uzyskaj i utrzymuj ciągłe wsparcie.
- 3.4. Społeczeństwo: Przyczyniaj się do rozwoju, dobrostanu i dobrobytu.
- 3.5. Partnerzy i dostawcy: Buduj relacje i zapewniaj wsparcie w celu tworzenia trwałej wartości.

Każde z tych podkryteriów musi mieć przydzieloną wagę, a reguły ich przydzielania są następujące:

- minimalna waga dla każdej z pięciu grup interesariuszy wynosi 10%,
- maksymalna waga dla każdej z pięciu grup interesariuszy wynosi 40%,
- w ramach zakresu od 10% do 40% można zastosować współczynniki wagowe w przedziałach co 5%.

W tym miejscu należy wspomnieć, że decyzja dotycząca wag ma wpływ na uzyskaną punktację nie tylko w obszarze omawianego kryterium, ale także w kryterium szóstym „Postrzeganie przez interesariuszy”. Te same wagi opisujące to, jak działa organizacja w zakresie relacji z interesariuszami, muszą być zastosowane do uzyskiwanych rezultatów w obszarze percepcji działalności organizacji przez interesariuszy. Kryterium trzecie ma maksymalną wartość 100 punktów, a kryterium szóste – 200 punktów. Decyzja o przyznaniu wag ma zatem wpływ na punktację w zakresie aż 30% możliwych do uzyskania punktów.

Warto wspomnieć, że preambuła kryterium trzeciego zawiera wskazania, że relacje powinny być oparte na zrozumieniu potrzeb interesariuszy, a dodatkowo charakteryzować się odpowiedzialnością, transparentnością, etycznym zachowaniem i zaufaniem. Wspomniane są również ważne podstawy kształtowania współpracy z kluczowymi interesariuszami, mianowicie Cele Zrównoważonego Rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz zasady etycznego biznesu Global Compact.

W Modelu EFQM 2025 konstrukcja podkryteriów oraz przydzielania wag nie uległy zmianie. W treści wskazówek wprowadzono zmiany, które w większości dotyczą współpracy ze społeczeństwem oraz partnerami i dostawcami.

Kryterium czwarte „Tworzenie trwałej wartości” jest skonstruowane klasycznie, a więc bez konieczności przydzielania wag podkryteriom. Jest ono odzwierciedleniem dobrych praktyk w zakresie działań związanych z zaspokajaniem zmieniających się potrzeb interesariuszy (zwłaszcza klientów), z zaznaczeniem, że działania te mogą być realizowane sekwencyjnie, ale mogą również nakładać się na siebie. Podkryteria w tym kryterium są następujące:

- 4.1. Zaprojektuj wartość i sposób jej tworzenia.
- 4.2. Komunikuj i sprzedawaj wartość.
- 4.3. Dostarczaj wartość.
- 4.4. Zdefiniuj i wdrażaj doświadczenie grup docelowych.

Zakres działań pokrywa się z zakresem procesów głównych, a osią stworzenia wskazówek szczegółowych ma być trwała wartość, która w dłuższym okresie przynosi korzyści interesariuszom i samej organizacji.

Model EFQM 2025 nie przynosi radykalnych zmian w obszarze kryterium czwartego. Uściślono, że kryterium to dotyczy głównie wartości dla klientów, choć w pewnych sytuacjach można mówić o kreowaniu wartości dla społeczeństwa lub interesariuszy biznesowych bądź administracyjnych. W tytule podkryterium 4.1 słowo „Zaprojektuj” zmieniono na „Zdefiniuj”. Tak jak w wypadku poprzednich kryteriów, wprowadzono nowe wskazówki.

Ostatnie kryterium w obszarze „Kierunek” dotyczy dylematu, który jest krytycznie istotny dla długoterminowego sukcesu organizacji. Tytuł kryterium czwartego „Zarządzanie bieżącą działalnością organizacji i transformacją” wyjaśnia naturę tego dylematu. Perspektywa krótkoterminowa ukierunkowana na optymalizowanie procesów i dostarczanie rezultatów w okresach zazwyczaj związanych z raportowaniem wyników finansowych musi być „pogodzona” z koniecznością podejmowania działań transformacyjnych, które w perspektywie krótkoterminowej obciążają wyniki organizacji, ale muszą być realizowane, aby mogła ona funkcjonować w przyszłości. Czasy stabilnych rynków i możliwość długoterminowego działania według stałych, niezmiennych zasad należą do przeszłości. Znalezienie odpowiedniego „miksu” między działaniami bieżącymi a inicjatywami transformacyjnymi wydaje się jednym z kluczowych wyzwań dla współczesnych menedżerów. Kryterium to składa się z pięciu części, wskazujących obszary dobrych praktyk w tym zakresie:

- 5.1. Zarządzaj bieżącą działalnością i ryzykiem.
- 5.2. Transformuj organizację dla wyzwań przyszłości.
- 5.3. Zarządzaj innowacjami i wykorzystuj technologie.

- 5.4. Wykorzystuj dane, informacje i wiedzę.
- 5.5. Zarządzaj aktywami i zasobami.

Zmiany w Modelu EFQM 2025 to przede wszystkim nowe brzmienie podkryterium 5.1 (na: „Zarządzaj bieżącą działalnością”) i podkryterium 5.4 (na: „Wykorzystuj oparte na danych obserwacje i wiedzę”). Wskazówki modelu zostały zmienione i obecnie zawierają odniesienia do zrównoważonego rozwoju i nowych technologii (na przykład sztucznej inteligencji).

Trzecim obszarem Modelu EFQM są „Rezultaty” (rys. 4.4).



Rysunek 4.4. Kryteria obszaru „Rezultaty” w Modelu EFQM

Źródło: (EFQM, 2019).

Kryterium szóste „Postrzeganie przez interesariuszy” zostało już wspomniane przy okazji opisywania kryterium trzeciego „Angażowanie interesariuszy” w związku z koniecznością zastosowania wag identycznych jak w kryterium z obszaru „Wykonanie”. Jako możliwe źródła informacji można wykorzystać ankiety, grupy fokusowe, ratingi, informacje prasowe lub zaczerpnięte z mediów społecznościowych, zewnętrznych nagród, rekomendacji/poleceń, zorganizowanych spotkań przeglądowych, raportów dla inwestorów, informacji zwrotnych zebranych przez zespoły zarządzania relacjami z klientami oraz pochwał i skarg. Swoistą soczewką, którą można zastosować w analizie postrzegania przez interesariuszy, są Cele Zrównoważonego Rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych i ambicje Global Compact. Podkryteria są ściśle powiązane z podkryteriami kryterium trzeciego „Angażowanie interesariuszy” i obejmują:

- wyniki postrzegania przez klientów,
- wyniki postrzegania przez pracowników,
- wyniki postrzegania przez interesariuszy biznesowych i administrację,
- wyniki postrzegania przez społeczeństwo,
- wyniki postrzegania przez partnerów i dostawców.

W Modelu EFQM 2025 wprowadzono wzmiankę, że postrzeganie przez interesariuszy może być również badane metodami jakościowymi. Podkreślono ponadto wykorzystanie wniosków z badania postrzegania przez interesariuszy do wzmacniania silnych stron organizacji i identyfikowania obszarów do doskonalenia.

Rezultaty oczywiście nie mogą ograniczać się tylko do wyników postrzegania, ale muszą zawierać także wskaźniki dotyczące osiągnięć organizacji. Kryterium siódme „Wyniki strategiczne i operacyjne” powinno ukazywać zdolności organizacji do osiągnięcia celu, realizacji strategii i tworzenia trwałej wartości, z zachowaniem perspektywy przygotowania się do wyzwań przyszłości. Parafrazując preambułę kryterium siódmego, należy stwierdzić, że wyniki te powinny być wykorzystywane przez organizację do monitorowania, zrozumienia i doskonalenia jej działań oraz do prognozowania wpływu, jaki będą one miały na postrzeganie przez kluczowych interesariuszy i na strategiczne ambicje organizacji w przyszłości. Kryterium siódme nie zawiera podkryteriów, co może być postrzegane jako zaleta – organizacja ma pełną elastyczność w zakresie wyboru istotnych wyników, którymi chce się zajmować. Jednak z drugiej strony jest to wada, ponieważ brak jakiegokolwiek struktury powoduje trudności z oceną organizacji w tym zakresie, a także z zapewnieniem porównywalności ocen dokonywanych przez różne zespoły asesorów.

Model EFQM 2025 przynosi konieczność rozróżnienia wyników strategicznych i wyników operacyjnych oraz obowiązek uzasadnienia dokonanego podziału, co może pomóc w procesie oceny organizacji względem kryterium siódmego. Dodatkowo dokonano uszczegółowienia wskazówek, jakie wyniki organizacje mogą wykazywać w obszarze spełnienia oczekiwań interesariuszy, wyników ekonomicznych, wyników w obszarze bieżącej działalności i transformacji, wyników w obszarze zrównoważonego rozwoju oraz zastosowania miar predykcyjnych.

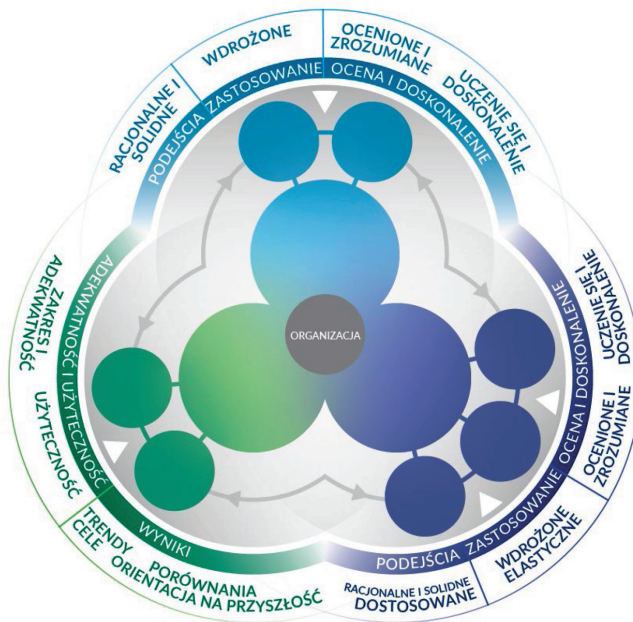
Model EFQM 2025 został opublikowany w czerwcu 2024 roku. W związku z tym zamieszczone powyżej komentarze dotyczące zmian są wynikiem analizy wersji oryginalnej i nie są zaczerpnięte z wersji polskojęzycznej, która w momencie składania do druku niniejszego tekstu jest w trakcie opracowywania.

4.4. Narzędzie RADAR

Opisane w poprzednim podrozdziale kryteria Modelu EFQM stanowią zakres zagadnień, na które powinna zwrócić uwagę organizacja w czasie analizy swojej działalności. Niemniej jednak oprócz analizy „czy coś jest realizowane” Model EFQM

dostarcza narzędzia, które zapewnia możliwość określenia „jak jest to realizowane”. Narzędziem tym jest RADAR, przy czym pierwsze skojarzenie z wykresem radarowym jest mylące. RADAR to narzędzie diagnostyczne, które umożliwi lepsze zarządzanie obecnymi działaniami oraz pozwala zdiagnozować mocne strony i obszary do doskonalenia. Nazwa RADAR to akronim pochodzący od angielskich słów: *Results, Approaches, Deploy, Assess, Refine*.

Logika tego narzędzia wskazuje, że należy rozpocząć od określenia rezultatów (*Results*), które organizacja chce osiągnąć w przyszłości. Rezultaty te powinny być dostarczane przez zastosowanie podejść (*Approaches*), czyli rozwiązań organizacyjnych ukierunkowanych zarówno na perspektywę działań bieżących, jak i na przyszłość. Podejścia te powinny być wdrożone (*Deploy*), a następnie ocenione (*Assess*) i doskonalone (*Refine*). Model narzędzia RADAR został przedstawiony na rysunku 4.5.



Rysunek 4.5. Narzędzie RADAR

Źródło: (EFQM, 2019).

Graficzne przedstawienie narzędzia RADAR otacza rysunek Modelu EFQM i składa się z dwóch warstw. Warstwa wewnętrzna pokazuje elementy narzędzia RADAR, które w obszarach „Kierunek” i „Wykonanie” bezpośrednio nawiązują do akronimu. Nieco inaczej jest z obszarem „Rezultaty”, w którym elementami są „Adekwatność i użyteczność” oraz „Wyniki”. Warstwa zewnętrzna grafiki pokazuje

atrybuty narzędzia RADAR. W obszarze „Kierunek” atrybuty wskazują, że podejścia mają być: „Racjonalne i solidne”, „Wdrożone”, „Ocenione i zrozumiane”, następnie na podstawie powyższego należy uruchomić „Uczenie się i doskonalenie”. W obszarze „Wykonanie” narzędzie RADAR ma dodatkowe dwa atrybuty, które wskazują, że podejścia mają być: „Dostosowane” oraz „Elastyczne”. W obszarze „Rezultaty” atrybuty wskazują istotne aspekty oceny wyników organizacji, którymi są: „Zakres i adekwatność”, „Użyteczność”, „Trendy”, „Cele”, „Porównania” i „Orientacja na przyszłość”.

W Modelu EFQM można odnaleźć opisy atrybutów, które pozwalają lepiej zrozumieć możliwości zastosowania tego narzędzia.

4.5. Korzyści wynikające ze stosowania Modelu EFQM

Model EFQM jest elastyczny i może być stosowany przez organizacje różnej wielkości, działające w różnych branżach, a także w sektorze zarówno publicznym, jak i prywatnym. Istotą modelu jest pomoc współczesnym organizacjom w mierzeniu, przewidywaniu, monitorowaniu potrzeb i wymagań zainteresowanych stron oraz śledzenie dokonań innych organizacji. Osiągnięte wyniki są podstawą wdrożenia działań i projektów doskonalących w organizacji. Model nie narzuca ani nie sugeruje gotowych rozwiązań, dopuszcza jednak wiele sposobów podejścia do osiągnięcia trwałej doskonałości we wszystkich aspektach działalności organizacji. Model umożliwia również holistyczne spojrzenie na organizację. Dzięki identyfikacji mocnych stron organizacji i obszarów do poprawy pozwala określić efektywność podejmowanych działań, wykorzystać benchmarking do porównywania się z innymi organizacjami, ułatwić identyfikowanie i dzielenie się najlepszymi praktykami w obrębie organizacji, zwiększyć zaangażowanie pracowników w ciągłe doskonalenie, poprawić wewnętrzną komunikację oraz integrację różnych inicjatyw w organizacji.

Dzięki samoocenie organizacja otrzymuje obraz, w jakim miejscu się znajduje i co jest podstawą jej drogi do ciągłego doskonalenia. Proponowana samoocena przedsiębiorstw na podstawie Modelu EFQM, w porównaniu z innymi systemami oceny, uwzględnia bogatszy zakres zagadnień odnoszących się całościowo do różnorodnych działań na rzecz jakości i doskonałości. Kluczowe znaczenie dla organizacji mają kryteria dotyczące wyników działalności, które narzucają konieczność dokonania oceny, między innymi poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku, a także jego zdolności sprostania oczekiwaniom udziałowców lub akcjonariuszy. Podczas oceny bierze się również pod uwagę czynniki pozafinansowe, takie jak efektywny czas pracy czy produktywność (Kacała i Kołaczyk, 2012; Periañez-Cristobal i in., 2021). Model ten daje możliwość doskonalenia działań w następujących obszarach:

- zarządzanie strategiczne – przez stworzenie zestawu kluczowych wyników niezbędnych do monitorowania postępu w zakresie realizacji wizji, misji i strategii, umożliwiając liderom podejmowanie skutecznych decyzji,
- wartość dla klienta – przez jasne jej definiowanie i komunikowanie oraz zaangażowanie klienta w proces projektowania wyrobów,
- kształtowanie umiejętności liderów do przystosowywania się, reagowania i pozyskiwania zaangażowania wszystkich interesariuszy dla zapewnienia trwałego sukcesu organizacji,
- organizowanie procesów umożliwiających realizację strategii równowagi między strategicznymi celami organizacji a oczekiwaniami i aspiracjami pracowników,
- współpraca z interesariuszami jako potencjalnym źródłem kreatywności i innowacyjności – przez rozwijanie oraz angażowanie ich do współpracy,
- budowanie relacji partnerskich – przez kształtowanie trwałych i wzajemnych korzyści, także poza łańcuchem dostaw,
- odpowiedzialność za działania podejmowane przez organizację i zarządzanie wpływem na społeczeństwo,
- zarządzanie zmianami na poziomie operacyjnym i transformacyjnym.

Model EFQM może być również zastosowany w związku z następującymi potrzebami i celami organizacji (Martusewicz, 2017):

- zrozumienie dojrzałości organizacyjnej,
- budowanie organizacyjnej zdolności do doskonalenia,
- kierowanie programem transformacji,
- dostrzeganie potencjalnych zakłóceń i zmian na rynku i reagowanie na ich skutki,
- zarządzanie zmianami w organizacji,
- zarządzanie kluczowymi działaniami korporacyjnymi,
- zarządzanie ryzykiem i budowanie odporności organizacji,
- benchmarking wyników,
- ocena potencjału i kondycji dostawców.

Poprawa działalności organizacji w tych obszarach powinna zapewnić większą wydajność i pozytywne wyniki prowadzenia działalności zarówno w krótkim, jak i w długim okresie.

Oprócz wymiernych działań na poziomie zarządczym model ma również duży wpływ na wyniki finansowe. Badania przeprowadzone w latach 2003-2012 (Wiedenegger, 2012) wyraźnie wskazują na lepsze wyniki finansowe wśród organizacji stosujących modele doskonałości w danej branży w porównaniu z podobnymi, nie stosującymi modelu. W przeprowadzonej metaanalizie w dziesięciu na piętnaście badań określono statystyczną korelację między faktem zdobycia nagrody a sukcesem biznesowym organizacji. Można zatem przyjąć, że firma, która funkcjonuje według modelu doskonałości, działa bardziej sprawnie, efektywnie i z większą ren-

townością niż pozostałe firmy w branży i na rynku. Mimo że przytoczone badania dotyczą korzyści z wykorzystania Modelu EFQM w poprzedniej wersji, należy założyć, że obecne wydanie co najmniej nie będzie gorsze jeśli chodzi o wspieranie doskonalenia i budowanie dojrzałości organizacji, a także wspieranie uzyskiwania wybitnych wyników.

4.6. Wdrażanie Modelu EFQM – zagrożenia

Model EFQM nie służy do szybkiego naprawiania wybranych obszarów organizacji. Dotyczy zwykle długiego okresu i zaangażowania się w trwałe działania na poziomie systemowym i strategicznym.

Podstawowe trudności, jakie zostały wskazane przez niezależnych asesorów (Heras i in., 2011) we wdrażaniu modelu oraz potwierdzone w badaniach przeprowadzonych wśród przedsiębiorców (Haffer, 2011; Periañez-Cristobal i in., 2021), to:

- brak zasobów organizacyjnych do pracy z modelem (ludzi, wiedzy i czasu),
- trudności w przyswajaniu zasad i kryteriów modelu oraz przekładaniu ich na język organizacji,
- brak świadomości i zaangażowania wśród kierownictwa i pracowników,
- trudności organizacyjne w tworzeniu nowego podejścia i paradygmatu zarządzania w organizacji,
- złożoność samooceny oraz czas potrzebny do napisania raportu,
- jakość i zaangażowanie asesorów zewnętrznych,
- koszty bezpośrednie i pośrednie wdrożenia modelu.

Kierownictwo organizacji, wdrażając Model EFQM, kieruje się przede wszystkim motywami wewnętrznymi, to jest poprawą zdolności planowania, zarządzania oraz jakości kontroli w organizacji (Nowicki i in., 2015). Również do tej grupy zaliczono poprawę świadomości organizacyjnej pracowników, pracę w zespołach, komunikację wewnętrzną czy poprawę wizerunku firmy. Mniej istotnym czynnikiem jest zaś poprawa jakości towarów i usług sprzedawanych przez firmę (Kacała i Kacała, 2013).

Wdrażanie modelu doskonałości w organizacji nie jest procesem łatwym. Potwierdzają to badania prowadzone w Polsce i na świecie (Gómez-Gomez i in., 2011; Bou-Llusar i in., 2005; Haffer, 2011; Chomiak i Martusewicz, 2023). I chociaż dzisiaj przedsiębiorcy widzą głównie trudności i koszty wynikające z wdrożenia, to w przyszłości globalny rynek, na którym liczy się konkurencyjność i innowacyjność, przechyli szalę na stronę korzyści i zalet modelu, ponieważ jest on jednym z kluczowych narzędzi wspomagających zarządzanie organizacją. Forma Modelu EFQM bez wątplenia ułatwia holistyczne widzenie bardzo skomplikowanego układu organizacyjnego.

Europejska Fundacja Zarządzania Jakością działa w skali globalnej, współpracując z siecią partnerów w poszczególnych krajach. W Polsce partnerami Fundacji są Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, mający uprawnienia do prowadzenia ocen organizacji i przyznawania wyróżnień w imieniu Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością, oraz Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, która prowadzi licencjonowane szkolenia i doradztwo.

4.7. Podsumowanie

- W centrum Modelu EFQM znajduje się organizacja – jest ona podmiotem, który powinien zrozumieć i zastosować Model EFQM dla osiągnięcia trwałej wartości dla siebie i swoich interesariuszy.
- Model EFQM został oparty na logice „dlaczego – jak – co”, z którą korespondują zdefiniowane obszary modelu: „Kierunek”, „Wykonanie”, „Rezultaty”.
- Model EFQM zawiera siedem kryteriów, dwa w obszarze „Kierunek”, trzy w obszarze „Wykonanie” i dwa w obszarze „Rezultaty”. Łączna wartość punktacji wszystkich kryteriów wynosi 1000 punktów.
- Kryteria są podzielone na podkryteria. Wyjątkiem jest kryterium siódme „Wyniki strategiczne i operacyjne”, jednak w zapowiadanej na 2025 rok nowelizacji Modelu EFQM kryterium to również prawdopodobnie zostanie podzielone na podkryteria.
- Podkryteria i treść kryterium siódmego zawierają wskazówki pozwalające szczegółowo określić, co należy realizować i osiągać, stosując Model EFQM.
- Narzędzie RADAR wskazuje, jak należy zastosować kryteria Modelu EFQM w organizacji i analizować poziom ich spełnienia. RADAR pozwala zidentyfikować i lepiej zrozumieć silne strony organizacji oraz obszary do doskonalenia.

Bibliografia

- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A., Roca-Puig, V. i Beltrán-Martín, I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(4/5), 337-353.
- Chomiak-Orsa, I. i Martusewicz, J. (2023). Creating good practice in effective sustainability management by implementing the EFQM model. *Procedia Computer Science*, (225), 3517-3526. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.347>
- EFQM (2019). *Model EFQM*, EFQM. ISBN: 978-90-5236-869-6.
- Gómez-Gomez, J., Costa, M. i Martínez-Lorente, A. R. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484-502.
- Haffer, R. (2011). *Samooceńa i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

- Heras-Saizarbitoria, I., Molina-Azorín, J. F., & Dick, G. P. (2011). ISO 14001 certification and financial performance: selection-effect versus treatment-effect. *Journal of Cleaner Production*, 19(1), 1-12.
- Kacała, J. i Kacała, A. (2013). Be good or excellent – analysis of EFQM model. *Economics*, 92(3).
- Kacała, J. i Kořaczyk, E. (2013). Wdrażanie modelu doskonałości EFQM – determinanty. *Zarządzanie i Finanse*, 4(2).
- Martusewicz, J. (2017). Wdrażanie modeli doskonałości w przedsiębiorstwach MŚP. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 335-345.
- Martusewicz, J., Wierzbic, A. i Łukaszewicz, M. (2024). Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability* 16(20), 9106. <https://doi.org/10.3390/su16209106>
- Nowicki, P., Kafel, P. i Sikora, T. (2015). Zasady zarządzania jakością w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadków. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 918.
- Periañez-Cristobal, R., Calvo-Mora, A., Rey-Moreno, M. i Suárez, E. (2021). Organisational profiles: Key factors and results from the EFQM model perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(15-16), 850-1873.
- Wiedenegger, A. (2012). *Unternehmensqualität – Was ist das? Eine theoretische und empirische Untersuchung welchen Anforderungen Unternehmen entsprechen sollten*. WU Vienna [doctoral thesis].

CZĘŚĆ III

Wybrane modele doskonałości



ISO 9004 – uniwersalne wytyczne dotyczące doskonałości biznesowej

Piotr Rogala

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Zarządzania Jakością i Środowiskiem
e-mail: piotr.rogala@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0002-0956-1758

Cytuj jako: Rogala, P. (2024). ISO 9004 – uniwersalne wytyczne dotyczące doskonałości biznesowej. W: P. Rogala, J. Martusewicz i A. Wierzbic (red.), *Doskonałość biznesowa – istota i modele* (s. 71-81). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

DOI: 10.15611/2024.73.4.05

5.1. Normy ISO serii 9000

Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (International Organization for Standardization, ISO) to niezależna organizacja członkowska z siedzibą w Szwajcarii. Należy do niej ponad sto sześćdziesiąt krajowych jednostek normalizacyjnych (w tym także Polski Komitet Normalizacyjny). Celem organizacji jest opracowywanie, publikowanie i upowszechnianie międzynarodowych norm. Dokumenty te dotyczą wielu różnych obszarów tematycznych, w tym technologii informacyjnych, produktów spożywczych, kosmetyków, jakości wody oraz bezpieczeństwa zabawek. Do tej pory Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna opublikowała ponad 22 tysiące norm (ISO, b.d.).

Specyficzną grupę norm opublikowanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną stanowią dokumenty określane mianem serii 9000. Dotyczą one zarządzania jakością (Matuszak-Flejszman, 2021). W najwęższym ujęciu seria ta obejmuje trzy normy (Rogala, 2020):

- ISO 9000 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*. Zaprezentowano w niej definicje wybranych pojęć związanych z zarządzaniem jakością oraz zasady zarządzania jakością.
- ISO 9001 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*. Standard ten zawiera zestaw wymagań, jakie organizacja powinna spełnić, opracowując i wdrażając system zarządzania jakością. Jest to najlepiej rozpoznawalny i cieszący się największym uznaniem na świecie standard dotyczący zarządzania jakością (Pacana i Stadnicka, 2017; Urbaniak, 2010) stosowany w organizacjach należących zarówno do sektora gospodarczego, jak i do administracji publicznej (Hys, 2019).
- ISO 9004 *Zarządzanie jakością. Jakość organizacji. Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu*. Dokument ten to zbiór wskazówek dotyczących doskonalenia organizacji oraz wytycznych do przeprowadzania oceny skuteczności i efektywności jej funkcjonowania (Hamrol, 2017). Wielu ekspertów uważa, że normę ten można traktować jako standard dotyczący doskonałości biznesowej (zob. na przykład: Boys i in., 2004; Bravi i Murmura, 2021; Glogovac i in., 2022; Seghezzi, 2001; Wilcock i in., 2006).

Norma ISO 9004 często jest przedstawiana jako pewnego rodzaju dopełnienie treści zawartych w normie ISO 9001. Twierdzi się, że zawiera ona wskazówki pozwalające ulepszyć lub rozbudować wdrożony w organizacji system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001 (Hoyle, 2018). Z pewnością jest to właściwe podejście. Należy jednak pamiętać, że standard ten może być również stosowany niezależnie, a więc w organizacjach, które nie wdrożyły systemu zarządzania jakością (Łańcucki, 2010).

5.2. Ewolucja normy ISO 9004

Pierwsza wersja normy ISO 9004 została opublikowana w 1987 roku. Od tego czasu była czterokrotnie nowelizowana, po raz ostatni w 2018 roku. Nietypowa sytuacja pojawiała się w ramach drugiej edycji tej normy. W tym czasie norma została podzielona na cztery części (arkusze). W tabeli 5.1 zaprezentowano tytuły kolejnych wersji tego dokumentu.

Tabela 5.1. Kolejne wersje normy ISO 9004

Rok publikacji	Tytuł
1	2
1987	ISO 9004 <i>Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości – Wytyczne</i>
1993	ISO 9004-1 <i>Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości – Wytyczne</i> dodatkowo:

1	2
	ISO 9004-2 <i>Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości – Wytyczne dotyczące usług</i> (opublikowana w 1991 roku) ISO 9004-3 <i>Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości – Wytyczne dotyczące materiałów wytwarzanych w procesach ciągłych</i> (opublikowana w 1993 roku) ISO 9004-4 <i>Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości – Wytyczne doskonalenia jakości</i> (opublikowana w 1993 roku)
2000	ISO 9004 <i>Systemy zarządzania jakością – Wytyczne doskonalenia funkcjonowania</i>
2009	ISO 9004 <i>Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji – Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością</i>
2018	ISO 9004 <i>Zarządzanie jakością – Jakość organizacji – Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Polski Komitet Normalizacyjny, 2022).

Analizując tytuły, a także treść kolejnych wersji tej normy, można zauważyć, że charakter tego dokumentu ulegał znacznym zmianom. Początkowo jako główny cel wskazywano tworzenie i wdrażanie systemu zarządzania jakością, następnie doskonalenie systemu zarządzania jakością oraz organizacji. Obecnie jest to zapewnienie skutecznego – w długim okresie – zarządzania organizacją i dzięki temu umożliwienie jej osiągania trwałego sukcesu (Rogala, 2020).

5.3. Struktura normy ISO 9004

Mimo że normę ISO 9004:2018 *Zarządzanie jakością. Jakość organizacji. Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu* przyjęto do polskiego systemu normalizacyjnego – opublikowano przez Polski Komitet Normalizacyjny jako Polską Normę – to nie została ona przetłumaczona na język polski. Dostępna jest wyłącznie anglojęzyczna wersja tego dokumentu.

Norma ta zawiera: przedmowę, wprowadzenie, trzy rozdziały wstępne (*Zakres normy, Powołania normatywne* oraz *Terminy i definicje*), siedem rozdziałów opisujących wytyczne dla organizacji, załącznik opisujący narzędzie samooceny.

Struktura normy, uwzględniająca tytuły rozdziałów i podrozdziałów, została zaprezentowana w tabeli 5.2.

Tabela 5.2. Struktura normy ISO 9004:2018-06

Rozdział	Podrozdziały
1	2
1. <i>Zakres normy</i>	–
2. <i>Powołania normatywne</i>	–

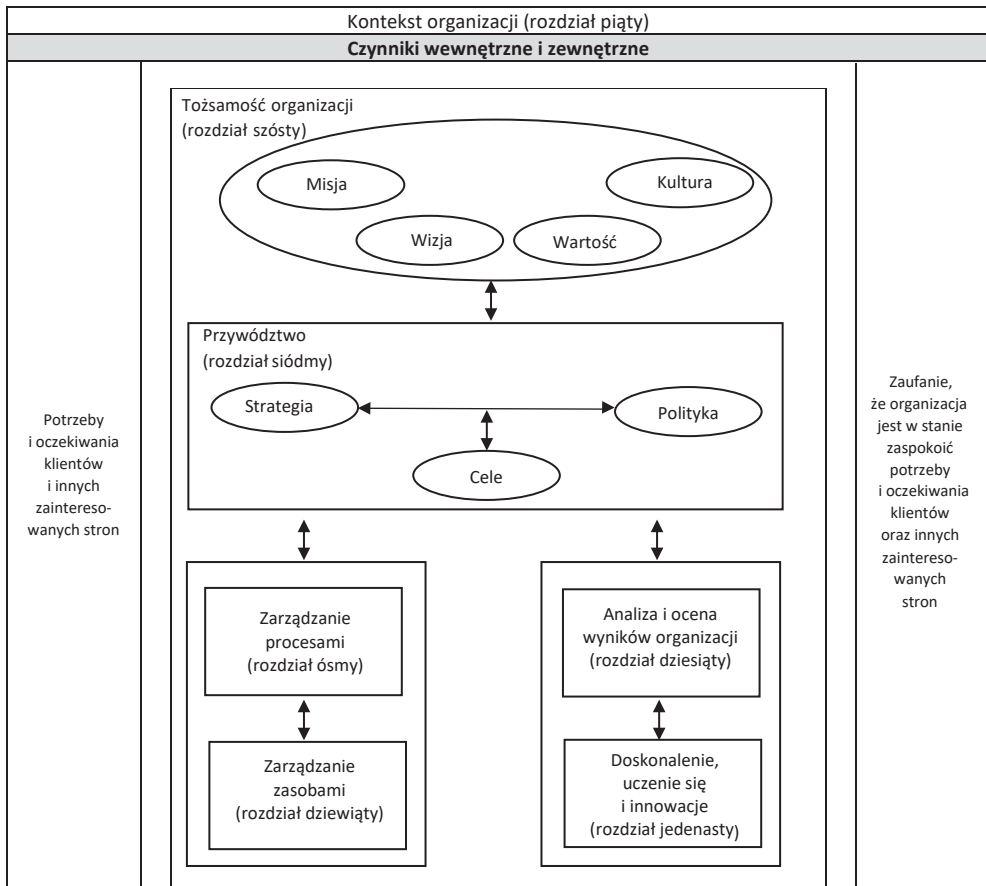
Tabela 5.2, cd

1	2
3. <i>Terminy i definicje</i>	–
4. Jakość organizacji i trwały sukces	4.1. Jakość organizacji 4.2. Zarządzanie na rzecz trwałego sukcesu organizacji
5. Kontekst organizacji	5.1. Postanowienia ogólne 5.2. Istotne zainteresowane strony 5.3. Kwestie zewnętrzne i wewnętrzne
6. Tożsamość organizacji	6.1. Postanowienia ogólne 6.2. Misja, wizja, wartości i kultura
7. Przywództwo	7.1. Postanowienia ogólne 7.2. Polityka i strategia 7.3. Cele 7.4. Komunikacja
8. Zarządzanie procesami	8.1. Postanowienia ogólne 8.2. Określanie procesów 8.3. Odpowiedzialności i uprawnienia dotyczące procesów 8.4. Zarządzanie procesami
9. Zarządzanie zasobami	9.1. Postanowienia ogólne 9.2. Ludzie 9.3. Wiedza organizacyjna 9.4. Technologia 9.5. Infrastruktura i środowisko pracy 9.6. Zasoby dostarczane z zewnątrz 9.7. Zasoby naturalne
10. Analiza i ocena wyników organizacji	10.1. Postanowienia ogólne 10.2. Wskaźniki wyników 10.3. Analiza wyników 10.4. Ocena wyników 10.5. Audyty wewnętrzne 10.6. Samoocena 10.7. Przeglądy
11. Doskonalenie, uczenie się i innowacje	11.1. Postanowienia ogólne 11.2. Doskonalenie 11.3. Uczenie się 11.4. Innowacje

Źródło: (Rogala, 2020, s. 111-112).

Kluczową część normy stanowią rozdziały 4-11, w nich bowiem zaprezentowano wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu organizacji (które mogą być traktowane jako kryteria doskonałości biznesowej). Jako mocną stroną tego zestawu wytycznych należy wskazać to, że mają one charakter całościowy – obejmują wszystkie istotne aspekty związane z funkcjonowaniem organizacji (Hoyle, 2018). Model prezentu-

jący najważniejsze wytyczne oraz relacje występujące między nimi został przedstawiony na rysunku 5.1.



Rysunek 5.1. Struktura wytycznych zawartych w normie ISO 9004

Źródło: (PN-EN ISO 9004 2018-06, 2018).

Z drugiej strony, wytyczne te charakteryzują się relatywnie wysokim poziomem ogólności. Jako przykład może posłużyć następujące sformułowanie (znajdujące się w podrozdziale 11.4 normy ISO 9004): „[...] aby wspierać i promować innowacje organizacja powinna:

- identyfikować potrzeby w zakresie innowacji i zachęcać do innowacyjnego myślenia,
- ustanowić i utrzymywać procesy pozwalające na wprowadzanie skutecznych innowacji,

- c) zapewnić środki potrzebne do realizacji innowacyjnych idei” (PN-EN ISO 9004:2018-06, 2018, s. 22).

Wskazuje ono wprawdzie, co powinno być zrealizowane (osiągnięte), ale nie wyjaśnia, w jaki sposób (na przykład jakie narzędzia należy zastosować) można to zrobić.

5.4. Narzędzie samooceny

Począwszy od 2000 roku stałym elementem normy ISO 9004 jest załącznik dotyczący samooceny organizacji. W obecnej wersji normy ISO 9004 załącznik ten składa się z czterech części¹:

1. W części pierwszej (*Postanowienia ogólne*) wyjaśniono, że celem samooceny jest całościowa ocena wyników osiągniętych przez organizację, a także określenie stopnia dojrzałości jej systemu zarządzania. Dzięki samoocenie możliwe jest zidentyfikowanie obszarów wymagających poprawy, a także priorytetyzacja zadań i projektów doskonalących.
2. Druga część (*Model dojrzałości*) zawiera zestaw siedmiu cech charakteryzujących dojrzałą organizację. Zaliczono do nich:
 - zrozumienie i zaspokojenie potrzeb oraz oczekiwań zainteresowanych stron,
 - monitorowanie zmian dokonujących się w organizacji,
 - identyfikowanie możliwości doskonalenia, uczenia się i wprowadzania innowacji,
 - formułowanie i wdrażanie polityk oraz strategii,
 - zarządzanie procesami i zasobami,
 - okazywanie zaufania pracownikom i w ten sposób przyczynianie się do zwiększenia ich zaangażowania,
 - nawiązywanie korzystnych relacji z zainteresowanymi stronami, takimi jak zewnętrznymi dostawcy.

W tej części normy zamieszczono także informację, że w ramach narzędzia samooceny jest stosowana pięciostopniowa skala oceny. Oznacza to, że w odniesieniu do każdego z uwzględnionych w tym narzędziu zagadnień (czyli ocenianych obszarów funkcjonowania organizacji) powinna być podjęta przez osoby oceniające organizację decyzja, na którym z pięciu poziomów dojrzałości to zagadnienie się znajduje/jest realizowane. Przyjęto, że poziom pierwszy to poziom podstawowy, poziom piąty oznacza zaś najlepszą praktykę w danej dziedzinie.

3. Kolejna część (*Samoocena elementów szczegółowych*) informuje o tym, że samoocenę mogą przeprowadzać właściciele procesów oraz menedżerowie

¹ Tytuły te nie oddają precyzyjnie treści zawartych w tych częściach.

znajdujący się na dowolnym szczeblu zarządzania w organizacji. Zagadnienia uwzględnione w narzędziu samooceny odpowiadają poszczególnym rozdziałom normy ISO 9004. Przeprowadzana samoocena może mieć charakter całościowy (obejmować wszystkie te zagadnienia) lub fragmentaryczny (odnosić się tylko do wybranych aspektów). Dopuszczalne jest ponadto dodanie nowych (nie-uwzględnionych w normie ISO 9004) zagadnień, jeżeli pojawi się taka potrzeba.

4. Ostatnia część (*Stosowanie narzędzi samooceny*) zawiera trzy elementy. Pierwszym z nich jest syntetyczny opis procedury przeprowadzania samooceny. Składają się na nią następujące działania:

- określenie zakresu samooceny (w tym podjęcie decyzji, czy ocenie będą podlegały wszystkie, czy tylko wybrane zagadnienia uwzględnione w narzędziu samooceny),
- wybór osób odpowiedzialnych za samoocenę i określenie terminu jej przeprowadzenia,
- podjęcie decyzji, czy samoocena zostanie przeprowadzona przez zespół, czy przez pojedyncze osoby,
- określenie poziomu dojrzałości każdego z elementów mieszczących się w przyjętym zakresie samooceny,
- opracowanie raportu zawierającego zbiorcze wyniki samooceny,
- ocena wyników osiągniętych przez organizację i identyfikacja obszarów do poprawy.

Drugim elementem uwzględnionym w tej części normy jest informacja o celach przeprowadzania samooceny. Za podstawowy cel samooceny uznano identyfikację słabych stron organizacji i na tej podstawie sformułowanie planu działań doskonalących. Wyniki samooceny mogą dodatkowo zostać wykorzystane do: (1) przeprowadzania porównań (na przykład procesów, wydziałów) i stymulowania wymiany wiedzy wewnątrz organizacji, (2) porównywania się z innymi organizacjami oraz (3) monitorowania rozwoju organizacji (jeżeli samooceny będą przeprowadzane cyklicznie).

Ostatni element załącznika jest najbardziej obszerny, zawiera bowiem trzydzieści jeden tabel z kryteriami samooceny, przy czym każda z tych tabel odnosi się bezpośrednio do konkretnego podrozdziału normy ISO 9004 (wyjątek stanowi rozdział czwarty, dla którego nie przygotowano tabeli). Przykład takich kryteriów został przedstawiony w tabeli 5.3. Dotyczy on określania procesów.

Zadaniem osób przeprowadzających samoocenę jest podjęcie decyzji, na którym z pięciu (opisanych w tabeli 5.3) poziomów dojrzałości znajduje się dana organizacja. Dokonany wybór jest zaznaczany w kolumnie „Tak”, na przykład przez postawienie znaku X. Osoby zaangażowane w proces samooceny mogą także zamieścić w formularzu swoje uwagi (na przykład wątpliwości, zalecenia). Służy do tego kolumna „Komentarze”.

Tabela 5.3. Poziomy dojrzałości

Podrozdział	Poziom dojrzałości		Wnioski	
	Poziom		Tak	Komentarze
8.2. Określanie procesów	1	Procesy są określone w sposób nieformalny, <i>ad hoc</i>		
	2	Procesy kluczowe, takie jak związane z zadowoleniem klienta, a także działania dotyczące produktów i usług są określone		
		Zależności między procesami nie są prawidłowo określone		
	3	Procesy i zależności między nimi są określone nie tylko w zakresie działań dotyczących produktów i usług, ale też zapewnienia zasobów i działań menedżerskich (np. planowania, mierzenia, analizowania, doskonalenia)		
		Potrzeby i oczekiwania zidentyfikowanych stron wykorzystywane są jako dane wejściowe do planowania procesu		
4	Procesy i zależności między nimi są systematycznie określone w celu zapewnienia, że dane wyjściowe wciąż spełniają potrzeby i oczekiwania klientów oraz innych zainteresowanych stron			
	Wszystkie zainteresowane strony zostały uwzględnione w określaniu procesów			
5	Procesy i zależności między nimi są określone i zmieniane elastycznie zgodnie z polityką, strategią i celami organizacji			

Źródło: (PN-EN ISO 9004 2018-06, 2018).

Narzędzie samooceny opisane w normie ISO 9004 jest jednym z wielu funkcjonujących w praktyce gospodarczej modeli służących do oceny dojrzałości organizacyjnej (Kucińska-Landwójtowicz i in., 2024). Przykładem takiego modelu jest narzędzie samooceny zaprezentowane w normie ISO 10014 oraz Model EFQM.

5.5. Wykorzystanie normy ISO 9004 w praktyce gospodarczej

Przegląd literatury prowadzi do wniosku, że do tej pory niewiele badań naukowych poświęcono normie ISO 9004. Ponadto część prac z tego zakresu bazuje wyłącznie na analizie treści tej normy, przeglądzie literatury lub studiach przypadku. Na podstawie takich informacji nie można uzyskać pełnego oraz pogłębionego obrazu sytuacji.

Bazując jednak na tych wynikach badań, które są dostępne w literaturze przedmiotu, można stwierdzić, że norma ISO 9004 jest uważana za użyteczne i skuteczne narzędzie służące do przeprowadzania oceny organizacji oraz projektowania dzia-

łań doskonalących (Rogala i Wawak, 2021). Do takich wniosków doszli również inni badacze (Hwang i in., 2012; Vanalle i in., 2016; Soare i in., 2019). Warto zwrócić uwagę, że ISO 9004 jest postrzegane jako narzędzie, które może być skutecznie zastosowane do doskonalenia różnych obszarów organizacji. Uznaje się na przykład (Akdeniz, 2023), że standard ten może być pomocny w zrównoważonym zarządzaniu zasobami ludzkimi. W ostatnim czasie pojawiły się także dowody na to, że standard ten można z powodzeniem stosować w ramach Przemysłu 4.0 (Anttila i Jussila, 2021; Glogovac i in., 2022).

Z drugiej jednak strony wyniki badań wykazują, że wykorzystanie normy ISO 9004 w praktyce gospodarczej jest relatywnie niewielkie. Anne Wilcock z zespołem (2006) wykazała na przykład, że standard ten jest wykorzystywany w kanadyjskich przedsiębiorstwach znacznie rzadziej niż wiele innych metod związanych z zarządzaniem jakością (takich jak system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001 oraz benchmarking). Z kolei Laura Bravi oraz Federica Murmura (2021) stwierdziły, że norma ISO 9004 nie tylko nie jest stosowana, ale nawet nie jest znana wśród przedstawicieli biznesu. Warto wspomnieć o tym, że badania te przeprowadzono w grupie przedsiębiorstw stosujących już normę ISO 9001, czyli mających wcześniej kontakt z normami ISO serii 9000.

Kilkoro autorów wyraziło przekonanie, że wprawdzie idea (w tym cel) normy ISO 9004 jest właściwa, ale jej treść nie jest odpowiednio dobrze opracowana i promowana (Boys i in., 2004; Bravi i Murmura, 2021; Rogala, 2011). Wydaje się jednak, że mimo pojawiania się kolejnych wersji tego standardu, wciąż nie udaje się w pełni wdrożyć tych zaleceń (Rogala, 2020).

5.6. Podsumowanie

- Norma ISO 9004 zawiera wytyczne dotyczące osiągnięcia trwałego sukcesu. Zdaniem wielu ekspertów, standard ten może być traktowany jako model doskonałości.
- Norma ISO 9004 należy do norm ISO serii 9000. Uważa się, że w praktyce największe korzyści z jej stosowania można uzyskać, gdy jest wykorzystywana łącznie z innymi normami należącymi do tej serii.
- W dokumencie tym znajdują się dwa kluczowe elementy. Pierwszym z nich jest zestaw wytycznych dotyczących zapewnienia trwałego sukcesu organizacji. Drugim elementem jest narzędzie samooceny, które pozwala na ocenę stopnia uwzględnienia tych wytycznych w funkcjonowaniu organizacji.
- Norma ISO 9004, mimo że zwykle jest pozytywnie oceniana przez autorów różnych publikacji, nie jest narzędziem powszechnie stosowanym w biznesie.

Bibliografia

- Akdeniz, E. (2023). Toward a sustainable human resources management: Linking green human resources management activities with ISO standards. *SAGE Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231192907>
- Anttila, J. i Jussila, K. (2021). ISO 9004 – A stimulating quality management standard for the creative leaders of contemporary sustainable organizations. *Production Engineering Archives*, 27(2), 148-155. <https://doi.org/10.30657/pea.2021.27.19>
- Boys, K., Karapetrovic, S. i Wilcock, A. (2004). Is ISO 9004 a path to business excellence? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(8), 841-860. <https://doi.org/10.1108/02656710410551737>
- Bravi, L. i Murmura, F. (2021). Evidences about ISO 9001:2015 and ISO 9004:2018 implementation in different-size organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1954900>
- Glogovac, M., Ruso, J. i Maricic, M. (2022). ISO 9004 maturity model for quality in industry 4.0. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(5-6), 529-547. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1865793>
- Hamrol, A. (2017). *Zarządzanie i inżynieria jakości*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hoyle, D. (2018). *ISO 9000 Quality Management System*. Taylor & Francis.
- Hwang, Y., Kim, D. i Jeong, M. (2012). A self-assessment scheme for an R& D organization based on ISO 9004:2000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(2), 177-193. <https://doi.org/10.1108/02656711211199900>
- Hys, K. (2019). ISO 9001 standard management system certification – data analysis for sectors by country. *Quality Production Improvement*, 1(1), 162-169. <https://doi.org/10.2478/cqpi-2019-0022>
- ISO (b.d.). Iso.org. <https://www.iso.org/home.html>
- Kucińska-Landwójtowicz, A., Czabak-Górska, I. D., Domingues, P., Sampaio, P. i Ferradaz de Carvalho, C. (2024). Organizational maturity models: The leading research fields and opportunities for further studies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(1), 60-83. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2022-0360>
- Łańcucki, J. (red.) (2010). *Znormalizowane systemy zarządzania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Matuszak-Flejszman, A. (red.) (2021). *Zarządzanie jakością*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Pacana, A. i Stadnicka, D. (2017). *Nowoczesne systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001:2015*. Politechnika Rzeszowska.
- Polski Komitet Normalizacyjny. (2022). Pobrano 18 sierpnia 2022 z <http://www.pkn.pl>
- PN-EN ISO 9004 2018-06 *Zarządzanie jakością. Jakość organizacji. Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu* (2018). Polski Komitet Normalizacyjny.
- Rogała, P. (2011). Zarządzanie wg nowej normy ISO 9004. *Problemy Jakości*, 43(3), 9-12.
- Rogała, P. (2020). *Nurt normalizacyjny w zarządzaniu jakością*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Rogała, P. i Wawak, S. (2021). Quality of the ISO 9000 series of standards-perceptions of quality management experts. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(4), 509-525. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2020-0065>
- Seghezzi, H. D. (2001). Business excellence: What is to be done? *Total Quality Management*, 12(7), 861-866. <https://doi.org/10.1080/09544120120095972>
- Soare, I., Rusu, M. i Militaru, C. (2019). Model for self-assessment of an organization's ability to achieve sustained success. *Incas Bulletin*, 11(3), 229-237. <https://doi.org/10.13111/2066-8201.2019.11.3.20>

- Urbaniak, M. (2010). *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Vanalle, R. M., Lucato, W. C. i Rodrigues, R. T. (2016). The utilization of ISO 9004: Case study of the maintenance area of a public transportation company. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 22(1), 94-110. <https://doi.org/10.1108/JQME-04-2014-0017>
- Wilcock, A., Karapetrovic, S., Boys, K. i Piche, P. (2006). Use of ISO 9004:2000 and other business excellence tools in Canada. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(7), 828-846. <https://doi.org/10.1108/02656710610679833>



Common Assessment Framework – doskonałość w sektorze publicznym

Witold Szumowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Zarządzania i Przedsiębiorczości
e-mail: witold.szumowski@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0002-0709-2978

Joanna Martusewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Transformacji i Doskonalenia Organizacji
e-mail: joanna.martusewicz@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0003-2643-3683

Cytuj jako: Szumowski, W. i Martusewicz, J. (2024). Common Assessment Framework – doskonałość w sektorze publicznym. W: P. Rogala, J. Martusewicz i A. Wierzbic (red.), *Doskonałość biznesowa – istota i modele* (s. 82-97). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

DOI: 10.15611/2024.73.4.06

6.1. Zarządzanie w sektorze publicznym – specyfika i trendy

Common Assessment Framework (CAF) jest jedną z najbardziej popularnych w Unii Europejskiej metod podnoszenia jakości przeznaczonych dla administracji. Wywodzi się z Modelu Doskonałości EFQM Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością i zostało zaprojektowane z uwzględnieniem specyfiki organizacji sektora publicznego. Podstawą efektywnego wykorzystania tego modelu jest zrozumienie specyfiki zarządzania publicznego, które jako subdyscyplina nauk o zarządzaniu i jakości ma charakterystyczne wyróżniki powodujące konieczność dostosowania metod i narzędzi do swoistych potrzeb sektora.

Główne wyróżniki stanowiące o specyfice zarządzania w administracji publicznej na tle zarządzania organizacjami biznesowymi dotyczą następujących kluczowych obszarów:

- celów organizacji,
- warunków otoczenia,
- kryteriów oceny działania,
- społecznego nastawienia do kadr kierowniczych (Sudoł, 2013).

W obszarze celów należy wskazać na ich większą złożoność i brak jednoznaczności. Wynika to głównie z uwarunkowań związanych z czołową rolą imperatywu realizacji polityk społecznych przy jednoczesnej wielości interesariuszy oraz wpływu czynników natury politycznej. Istotne są również kwestie związane z formalnoprawnymi ograniczeniami oraz powiązаныmi mechanizmami kontroli zewnętrznej i wyraźnie odmienny sposób pozyskiwania niezbędnych środków finansowych (Sudoł, 2013; Szumowski, 2019, 2023).

To właśnie wskazana powyżej specyfika instytucji publicznych, wynikająca z uwarunkowań, w jakich one działają, powoduje, że ocena rezultatów działania tych podmiotów nie może opierać się na kryteriach typowo biznesowych, takich jak zysk lub przyrost wartości rynkowej. Biznesowe kryteria oceny działania stają się nieadekwatne w odniesieniu do administracji publicznej ze względu na ich nieodpasowanie do układu celów organizacji publicznych. W tym wypadku zasadna jest ocena w kategoriach trwałości rezultatów, a przede wszystkim skuteczności z perspektywy uzyskiwania wyników przyczyniających się do zaspokojenia potrzeb publicznych (Rainey i Chun, 2009; Kożuch i in., 2013; Sudoł, 2013; Austen, 2014; Szumowski, 2019).

Należy zaznaczyć, że przytoczone poglądy – obecnie dominujące w dyskursie dotyczącym zarządzania publicznego – nie są jedyne. W tej części w opozycji do nich stoją niektóre postulaty związane z nurtem nowego zarządzania publicznego (*new public management*). Nurt ten w zarządzaniu publicznym ma początek w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku. Wywodzi się on z krytyki tradycyjnego podejścia do administracji publicznej, ukształtowanego przez dwie koncepcje w administracji i zarządzaniu:

- państwo prawa (*Rechtsstaat*) i rządy prawa – fundamentalne dla demokracji liberalnej teorie wprowadzające trójpodział władzy, akcentujące nadrzędną rolę prawa w systemie politycznym oraz ochronę praw obywateli,
- nurt administracyjny (szczególnie teoria idealnej biurokracji Maksa Webera), którego podstawowe założenia wskazują konieczność racjonalnej organizacji administracji, rozdziału kadry urzędniczej od własności, hierarchii władzy, naukowego doboru kadr oraz podziału pracy.

U podstaw nowego zarządzania publicznego znalazły się postulaty „urynkowie-
nia” administracji, sprowadzające się do zestawu zaleceń, takich jak: oddzielenie
czynności politycznych od procesów zarządzania, zastąpienie tradycyjnej publicznej
organizacji hierarchicznej więziami quasi-kontraktowymi, uruchomienie konkuren-
cji w dostarczaniu usług publicznych, podnoszenie efektywności administracji przez
ograniczanie kosztów administracji, ustanawianie jasnych celów oraz sposobów po-
miaru działań administracji, wprowadzenie do administracji kultury przedsiębior-
czej i rynkowej, koncentracja na wynikach, kontrola zorientowana na skuteczność
i efektywność funkcjonowania, zastosowanie zasady „społeczeństwo to klient”,
a przede wszystkim wykorzystywanie narzędzi zarządzania z powodzeniem stosowa-
nych w biznesie (Dunleavy i Hood, 1994; Hood, 1995; Naschold i von Otter, 1996;
Hausner, 2002; Markowski i Banachowicz, 2003; Szumowski, 2019).

Ponadto sztandarowym hasłem zwolenników nowego zarządzania publicznego
stało się stwierdzenie, że zarządzanie jest zarządzaniem, niezależnie od tego, gdzie
się odbywa (Hausner, 2002). Zgodnie z tym założeniem bezcelowe wydaje się do-
stosowywanie czy opracowywanie narzędzi zarządzania przeznaczonych dla admini-
stracji publicznej (na przykład po co stosować CAF, kiedy jest Model EFQM). Poglądy
te, wydające się w pewien sposób racjonalne, w praktyce okazały się jednak nie-
przystające do rzeczywistości funkcjonowania administracji publicznej. Powodem
jest wspomniany we wstępie odmienny układ celów, wynikający z istoty funkcjo-
nowania administracji, której nadrzędnym celem jest nastawienie na zaspokajanie
potrzeb społecznych. Poglądy zwolenników nowego zarządzania publicznego z cza-
sem spotkały się z krytyką właśnie z powodu niewystarczającego uwzględnienia zło-
żoności mechanizmów rządzenia, ról, zaangażowanych podmiotów, pracowników
administracji oraz interesów uczestników polityk publicznych (Szumowski, 2014;
Marks-Krzyszkowska, 2016).

Krytyka ta doprowadziła do wyłonienia się drugiego nowoczesnego nurtu w za-
rządzaniu publicznym, jakim jest *public governance*. Podejście to nie neguje w cało-
ści dorobku nowego zarządzania publicznego (w pewnym zakresie jest z nim nawet
zbieżne), lecz podważa zasadność stosowania jako dominującego kryterium efek-
tywności oraz bezkrytyczne przenoszenie metod zarządzania z biznesu do admini-
stracji. Ponadto *public governance* kładzie większy nacisk na otoczenie społeczno-
polityczno-gospodarcze oraz wskazuje całościowość relacji, dowartościowując
znaczenie interakcji z interesariuszami (obywatelami, organizacjami pozarządowy-
mi, przedsiębiorcami), i konieczność zastosowania zasad partycypacji, konsultacji,
jawności, przejrzystości, odpowiedzialności, zrównoważonego rozwoju.

Należy jednak zaznaczyć, że to właśnie te dwa nowoczesne nurty (*new public
management* oraz *public governance*) stanowią odpowiedź na zapotrzebowanie
na reformy administracji publicznej, które pojawiło się w krajach demokratycznych
w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia. To nowe zarządzanie publiczne spo-

wodowało wzrost zainteresowania zastosowaniem metod zarządzania w administracji, a nurt *public governance* ukierunkował to zastosowanie i wymusił dostosowanie tych metod do specyficznych okoliczności funkcjonowania. W konsekwencji spowodowało to opracowanie wielu kierowanych do administracji publicznej metod zarządzania, takich choćby, jak opisywana w niniejszym rozdziale wspólna metoda oceny, czyli Common Assessment Framework (CAF).

6.2. Model CAF jako sposób na ciągłe doskonalenie organizacji publicznych

Wykorzystanie narzędzi i metod zarządzania jakością przez długi czas postrzegano jako domenę sektora prywatnego. Wraz z pojawieniem się nowych tendencji w zarządzaniu publicznym najpierw w ramach nurtu *new public management* (zastosowanie narzędzi i metod zarządzania), a następnie *public governance* (postulat uwzględnienia specyfiki sektora) zarządzanie jakością zaczęło przenikać do praktyki zarządzania sektora publicznego w Europie. Tendencja ta pojawiła się w ramach dążenia do modernizacji, lepszego rządzenia publicznego, zwiększenia wydajności i silniejszej orientacji na potrzeby klienta/społeczności (Engel, 2002).

Dyskusja na temat koncepcji nagrody jakości inspirowanej Modelem EFQM dla sektora publicznego rozpoczęła się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku w ramach nieformalnych spotkań dyrektorów generalnych administracji publicznej państw członkowskich Unii Europejskiej. Początkowo idea ta została odrzucona z uwagi na różnorodność kultur i wizji jakości w sektorze publicznym w państwach członkowskich. Pomysł ten pojawił się w alternatywnej wersji, która ostatecznie uzyskała akceptację – ustanowienia wspólnych europejskich ram jakości w sektorze publicznym jako narzędzia samooceny organizacyjnej (europejski model doskonalenia organizacji sektora publicznego przez samoocenę) (Engel, 2002).

W założeniach projektowana metoda samooceny miała być łatwa w użyciu i bezpłatna, a jako główny cel określono pomoc instytucjom administracji publicznej w zrozumieniu i stosowaniu nowoczesnych techniki zarządzania. Dodatkową zaletą narzędzia miała być możliwość testowania założeń systemu zarządzania jakością oraz możliwość dokonywania porównań z podobnymi organizacjami w Europie. Podstawowy projekt CAF został opracowany w latach 1998-1999 na podstawie wspólnej analizy przeprowadzonej przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością, Akademię Speyer (która przyznaje Nagrodę Jakości Speyer dla sektora publicznego w niemieckojęzycznych krajach europejskich) i European Institute of Public Administration (EIPA). Testy pilotażowe zostały przeprowadzone w wielu organizacjach sektora publicznego, a pierwsza wersja CAF została zaprezentowana podczas Konferencji Jakości Administracji Publicznej w Unii Europejskiej w Lizbonie w maju 2000 roku (Engel, 2002).

Od czasu pojawienia się pierwszej wersji metody CAF model ten był doskonały, najważniejsze jego wydania obejmują:

- 2002 rok – pierwsza rewizja modelu, publikacja wersji CAF 2002,
- 2006 rok – druga rewizja modelu, publikacja wersji CAF 2006,
- 2009 rok – publikacja/uruchomienie procedury zewnętrznej informacji zwrotnej,
- 2010 rok – publikacja wersji dla edukacji,
- 2013 rok – rewizja modelu, publikacja wersji CAF 2013,
- 2020 rok – rewizja modelu, publikacja wersji CAF 2020.

Należy zaznaczyć, że model ten – niezależnie od wymienionych powyżej wersji – był modyfikowany na szczeblach krajowych państw członkowskich na potrzeby opracowania wersji dla konkretnych sektorów (na przykład dla organizacji wymiaru sprawiedliwości, uniwersytetów, administracji samorządowej).

6.3. Budowa Modelu CAF

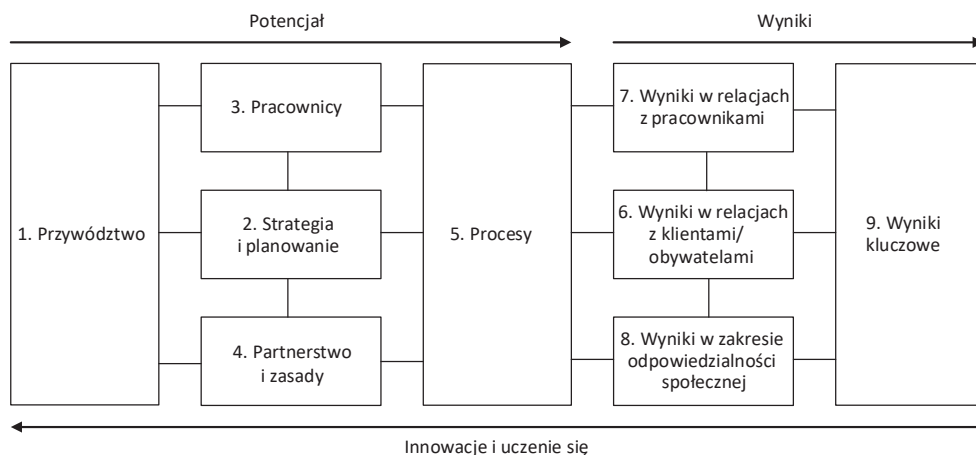
Wspólna metoda oceny – Model CAF – jest definiowana jako „model kompleksowego zarządzania jakością opracowany przez sektor publiczny dla sektora publicznego w celu wsparcia organizacji sektora publicznego w doskonaleniu wyników działalności. CAF jest dostępny w domenie publicznej – bez opłat. Został zaprojektowany tak, aby mógł być stosowany we wszystkich obszarach sektora publicznego oraz na jego różnych poziomach: krajowym, regionalnym czy lokalnym. CAF może być stosowany w dowolnej organizacji publicznej na całym świecie, pomimo że został opracowany w kontekście europejskim” (European Institute of Public Administration, 2020).

CAF 2020 jest piątą wersją modelu. Należy przy tym zaznaczyć, że od jego pierwotnej wersji (CAF 2000) podstawowy konstrukt nie uległ zmianie i bazuje na pierwszej wersji Modelu EFQM.

W opisywanym modelu kryteria oceny zostały przypisane do dwóch głównych kategorii – potencjałów (związanych z budowaniem zdolności organizacyjnych) i wyników. To dzięki doskonałości w obszarze przywództwa ukierunkowanego na strategię, pracowników, partnerstwo oraz procesy organizacja osiąga zakładane rezultaty w zakresie wyników w obszarach relacji z obywatelami/klientami i pracownikami, jak również w zakresie odpowiedzialności społecznej oraz kluczowych wyników. Konstrukt ten, złożony z dziewięciu kryteriów składających się na bazową strukturę modelu, determinuje główne kryteria zdefiniowane na potrzeby analizy organizacyjnej.

Kryteria potencjału dotyczą stosowanych procedur, rozwiązań organizacyjnych, sposobów działania i praktyk zarządzania w instytucji, z kolei wyniki są mierzone z perspektywy postrzegania i efektywności. Każdy element składowy kryteriów modelu

dzieli się następnie na podkryteria (kryteria szczegółowe). Dwadzieścia osiem podkryteriów obejmuje główne kwestie, które należy rozważyć przy ocenie danej organizacji.



Rysunek 6.1. Struktura Modelu CAF z wyszczególnieniem podstawowych kryteriów

Źródło: (European Institute of Public Administration, 2020).

Pierwsze pięć kryteriów oceny (tab. 6.1) dotyczy praktyk zarządczych stosowanych w organizacji (kryteria potencjału). Kryteria te odnoszą się do oceny sposobów realizacji działań mających na celu osiągnięcie konkretnych wyników. Ocena działań związanych z potencjałem organizacji opiera się na skali punktacji potencjału (o czym w dalszej części rozdziału).

Tabela 6.1. Kryteria i podkryteria oceny potencjału organizacji publicznej

Kryterium	Definicja kryterium	Podkryteria
1	2	3
Przywództwo	Przywództwo skupia się na zachowaniu osób odpowiedzialnych za organizację, podejmujących strategiczne decyzje i określających cele, jakie pragną osiągnąć w różnych obszarach polityki. Przywództwo oznacza odpowiedzialność za wdrażanie i realizację polityk publicznych. W CAF wyraźnie rozdzielono rolę przywództwa politycznego i rolę menedżerską w organizacjach sektora publicznego przy jednoczesnym uwypukleniu znaczenia dobrej współpracy między obiema grupami w celu osiągnięcia jak najlepszych wyników w danej polityce publicznej.	1.1. Wyznaczanie kierunków działania organizacji przez sformułowanie celów, misji, wizji i wartości 1.2. Zarządzanie organizacją, jej wynikami oraz jej ciągłym doskonaleniem 1.3. Inspirujące motywowanie i wspieranie pracowników organizacji, model roli 1.4. Efektywne zarządzanie relacjami z władzami politycznymi i innymi interesariuszami

Tabela 6.1, cd.

1	2	3
Strategia i planowanie	Strategia określa wyniki (produkty i usługi) i rezultaty (wpływ), które organizacja chce uzyskać, oraz ich sposób pomiaru. Wdrażanie misji i wizji organizacji publicznej wymaga jasnej strategii. Ustalanie celów strategicznych obejmuje identyfikowanie potrzeb interesariuszy, podejmowanie decyzji, ustalanie priorytetów i potrzeb interesariuszy z uwzględnieniem dostępnych zasobów. Warunkiem skutecznej realizacji strategii jest przełożenie jej na plany, programy, mierzalne cele operacyjne i wartości docelowe. Aktualizacja i adaptacja powinny być częścią planowania.	<ol style="list-style-type: none"> 2.1. Identyfikacja potrzeb i oczekiwań interesariuszy, zbieranie informacji zwrotnych 2.2. Opracowanie strategii i planów na podstawie zebranych informacji 2.3. Komunikacja, wdrażanie oraz przegląd strategii i planów 2.4. Zarządzanie zmianą i innowacjami w celu zapewnienia elastyczności organizacji
Pracownicy	Pracownicy są najważniejszym kapitałem organizacji. Skuteczne zarządzanie pozwala na osiągnięcie celów strategicznych oraz zaangażowanie, motywację, rozwój i retencję pracowników. Szacunek, sprawiedliwe traktowanie, otwarty dialog, upodmiotowienie, neutralność polityczna, nagradzanie i uznanie, opieka oraz zapewnienie bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy mają fundamentalne znaczenie dla budowania zaangażowania i udziału pracowników w dążeniu organizacji do doskonałości. Satysfakcja pracowników przyniesie organizacji efekt w postaci satysfakcji klientów.	<ol style="list-style-type: none"> 3.1. Zarządzanie i doskonalenie zasobów ludzkich organizacji w celu realizacji strategii 3.2. Rozwój i zarządzanie kompetencjami pracowników 3.3. Angażowanie i wzmacnianie kompetencji pracowników
Partnerstwo i zasoby	Partnerzy organizacji publicznych, tacy jak organizacje pozarządowe czy edukacyjne, prywatni dostawcy, wnoszą do organizacji niezbędną wiedzę specjalistyczną i stymulują jej współpracę z otoczeniem. Współpraca z obywatelami i organizacjami społeczeństwa obywatelskiego jest rodzajem partnerstwa, które jest istotne dla organizacji sektora publicznego. Organizacje publiczne są coraz częściej postrzegane jako część układów sieciowych razem pracujących nad konkretnymi rezultatami dla obywateli (na przykład w dziedzinie bezpieczeństwa lub zdrowia). Organizacje muszą zarządzać odpowiednimi zasobami – takimi jak finanse, wiedza, technologia,	<ol style="list-style-type: none"> 4.1. Budowa i rozwój partnerskich relacji z interesariuszami 4.2. Współpraca z obywatelami i organizacjami społeczeństwa obywatelskiego 4.3. Zarządzanie finansami 4.4. Zarządzanie informacją i wiedzą 4.5. Zarządzanie technologią 4.6. Zarządzanie infrastrukturą

1	2	3
	infrastruktura – aby zapewnić ich skuteczne funkcjonowanie oraz rozliczalność wobec interesariuszy w zakresie zgodnego z prawem wykorzystania dostępnych zasobów.	
Procesy	Proces jest rozumiany jako zorganizowany zestaw wzajemnie połączonych działań, które efektywnie przekształcają zasoby oraz nakłady na świadczenie usług publicznych (produkty) oraz wpływ na społeczeństwo (rezultaty długofalowe, następstwa). CAF koncentruje się na procesach kluczowych, a mianowicie tych, które skutecznie przyczyniają się do realizacji misji i wdrażania strategii organizacji. Kryterium piąte zajmuje się szczególnie podstawowymi procesami organizacji. Efektywna i skuteczna organizacja identyfikuje swoje procesy podstawowe, które realizuje, aby dostarczać usługi (produkty) i wywrzeć wpływ (skutki długofalowe, następstwa), uwzględniając oczekiwania obywateli/klientów i innych zainteresowanych stron zgodnie z misją i strategią.	5.1. Projektowanie i zarządzanie procesami w celu zwiększania wartości dla obywateli i klientów 5.2. Dostarczanie produktów i usług dla klientów, obywateli, interesariuszy i społeczeństwa 5.3. Koordynowanie procesów wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie (European Institute of Public Administration, 2020).

Zestaw kolejnych czterech kryteriów wraz z podkryteriami dotyczy oceny wyników uzyskiwanych przez organizację. Wyniki te są rozdzielane na dwie kategorie: w zakresie postrzegania rezultatów oraz w zakresie efektywności. Oznacza to konieczność bezpośredniego pomiaru satysfakcji w danej grupie (rezultaty w zakresie postrzegania) oraz pomiaru rezultatów w zakresie efektywności. Kryteria te opisano w tabeli 6.2.

Tabela 6.2. Kryteria i podkryteria oceny rezultatów organizacji publicznej

Kryterium	Definicja kryterium	Podkryteria
1	2	3
Wyniki w relacjach z obywatelami i klientami	Kryterium określa wyniki, jakie organizacja osiąga w zakresie satysfakcji obywateli i klientów z samej organizacji oraz dostarczanych przez nią produktów i usług. Prowadzenie tych pomiarów zapewnia pozyskanie informacji umożliwiających wdrożenie działań prowadzących do wyższej satysfakcji obywateli i klientów.	6.1. Pomiary postrzegania 6.2. Pomiary efektywności

Tabela 6.2, cd.

1	2	3
Wyniki w relacjach z pracownikami	Wyniki w relacjach z pracownikami to wyniki, jakie osiąga organizacja w zakresie: kompetencji, motywacji, satysfakcji, percepcji i osiągnięć pracowników. Oba te rodzaje pomiarów powinny być wykorzystywane przez organizację, aby monitorować i zwiększać satysfakcję pracowników i osiągnięte przez nich rezultaty.	7.1. Pomiary postrzegania 7.2. Pomiary efektywności
Wyniki w obszarze odpowiedzialności społecznej	Odpowiedzialność społeczna organizacji to włączanie aspektów społecznych i środowiskowych w procesy decyzyjne oraz gotowość do reagowania w obszarach, w których decyzje i działania organizacji mają wpływ na społeczeństwo i środowisko. Odpowiedzialność społeczna powinna być integralną częścią strategii organizacji. Organizacja, która pracuje nad swoją odpowiedzialnością społeczną, będzie: poprawiać swoją reputację i wzmacniać wizerunek wśród obywateli, rozwijać swoje możliwości w zakresie umiejętnego przyciągania, motywowania, angażowania i zatrzymywania swoich pracowników, poprawiać swoje relacje z otoczeniem. Stosowane mierniki obejmują na przykład: etyczne, demokratyczne i partycypacyjne zachowania organizacji, zrównoważony rozwój środowiska, jakość życia, skutki ekonomiczne.	8.1. Pomiary postrzegania 8.2. Pomiary efektywności
Wyniki kluczowe	Kluczowe wyniki działalności dotyczą wszystkiego, co organizacja określa jako istotne. Są to wymierne osiągnięcia, które wykazują sukces organizacji w perspektywie krótko- i długoterminowej. Wyniki dokumentują zdolność polityki i procesów do osiągnięcia krótko- i długoterminowych celów zdefiniowanych w misji, wizji i planie strategicznym instytucji. Wyniki kluczowe można podzielić na: <ul style="list-style-type: none"> ● wyniki zewnętrzne – efekty bezpośrednie i rezultaty (skutki długofalowe) w zakresie wyznaczonych celów, koncentrujące się na powiązaniu misji i wizji (kryterium pierwsze), strategii i planowania (kryterium drugie), produktów i usług (kryterium trzecie) i osiągniętych rezultatów na rzecz zewnętrznych zainteresowanych stron, ● wyniki wewnętrzne: poziom efektywności koncentrujący się na pracownikach (kryterium trzecie), partnerstwie i zasobach (kryterium czwarte), procesach (kryterium piąte) i osiągniętych wynikach w dążeniu organizacji w kierunku doskonałości. 	9.1. Wyniki zewnętrzne: produkty i wartość publiczną 9.2. Wyniki wewnętrzne: poziom efektywności

Źródło: opracowanie własne na podstawie (European Institute of Public Administration, 2020).

Model CAF ze względu na swoją genezę i konstrukcję oraz jako narzędzie samo-oceny w obszarze zarządzania jakością wpisuje się w koncepcję doskonałości zdefiniowaną przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością, przekładając na sektor publiczny podstawowe założenia i zasady, takie jak:

- Orientacja na wyniki – pomiar i koncentracja na wynikach. Dzięki osiągnięciu założonych celów wzrasta poziom satysfakcji interesariuszy: władz, obywateli i klientów, partnerów i pracowników organizacji.
- Koncentracja na obywatelu i kliencie – podmioty publiczne dzięki orientacji na potrzeby obywateli oraz pomiarowi poziomu satysfakcji zainteresowanych stron realizują zasadę partycypacji, zwiększając zaangażowanie interesariuszy, co wpływa na poprawę wyników działalności organizacji.
- Przywództwo i stałość celów – liderzy organizacji zapewniają klarowną misję, a także wizję i wartości strategiczne oraz cele, co wpływa na poziom zaangażowania pracowników w osiągnięcie celów organizacji. Zasada ta opiera się na przywództwie transformacyjnym z uwzględnieniem dynamicznego środowiska organizacji.
- Zarządzanie przez procesy i fakty – pożądane wyniki są osiągnięte bardziej efektywnie, kiedy odpowiednie zasoby i działania są zarządzane jako proces, a skuteczne decyzje są oparte na ustanowionych wskaźnikach oraz analizie danych i informacji.
- Rozwój i zaangażowanie pracowników – zaangażowanie pracowników umożliwia wykorzystanie ich zdolności z korzyścią dla organizacji. Przez rozwój kompetencji oraz upełnomocnienie jest możliwe maksymalizowanie wkładu pracowników.
- Ciągłe uczenie się, innowacje i doskonalenie – doskonałość ukierunkowana na wprowadzanie zmian jest celem samym w sobie. Warunkiem skutecznych zmian jest proces ciągłego uczenia się.
- Rozwój partnerstwa – organizacje sektora publicznego, aby osiągnąć założone cele, muszą współpracować z innymi podmiotami. Dlatego istotna jest umiejętność rozwoju i utrzymania relacji z partnerami. Partnerstwo polega na sformalizowanych porozumieniach oraz stałej wymianie informacji. Kooperacja w duchu partnerstwa zapewnia wzajemne korzyści oraz wzmacnia zdolność partnerów do tworzenia wartości dodanej.
- Odpowiedzialność społeczna – oznacza przestrzeganie zasad zrównoważonego rozwoju, jak również ukierunkowanie organizacji na wymagania lokalnej i globalnej społeczności (European Institute of Public Administration, 2020).

Osiem powyższych zasad wyznacza fundament niezbędny do osiągnięcia trwałej doskonałości dla każdej organizacji i jest równocześnie bazą pojęciową dla kierownictwa.

6.4. Proces samooceny organizacji

Kluczowym działaniem, jakie wynika z wdrożenia Modelu CAF, jest proces samooceny i doskonalenia, który odbywa się w trzech podstawowych etapach:

- Etap pierwszy – początek drogi z CAF. Decyzja o zastosowaniu Modelu CAF jest punktem wyjścia rozpoczęcia procesu zmian i doskonalenia organizacji. Na tym etapie powinno się jasno określić odpowiedzialność i zdefiniować zaangażowanie uczestników projektu na rzecz doskonalenia.
- Etap drugi – proces samooceny. Na tym etapie, bazując na dziewięciu kryteriach wymienionych w tabelach 6.1 i 6.2, jest przeprowadzana samoocena organizacji z udziałem pracowników wykonawczych i kierownictwa. Celem jest określenie mocnych stron i obszarów do poprawy. Głównym rezultatem tej fazy, oprócz oceny, jest opracowanie katalogu pomysłów na doskonalenie. Produktem tego etapu jest raport z samooceny.
- Etap trzeci – plan doskonalenia/ustalenie priorytetów. Na podstawie pomysłów opracowanych w trakcie realizacji poprzedniego etapu jest sporządzany plan doskonalenia. Plan określa zasady wdrożenia, a także przypisuje priorytety poszczególnym działaniom. Plan powinien również zawierać harmonogram i zakres odpowiedzialności oraz identyfikować niezbędne zasoby (European Institute of Public Administration, 2020).

W założeniu plan doskonalenia z wykorzystaniem Modelu CAF powinien być przeprowadzony w ciągu dwóch lat. Po tym czasie zalecana jest kolejna samoocena. Cykl ten zapewnia ciągły proces doskonalenia organizacji publicznych. Sam proces oceny opiera się na systemie punktowym. Celem zastosowania systemu punktowego dla poszczególnych kryteriów i podkryteriów jest: dostarczenie informacji i wskazanie kierunku działań doskonalących, pomiar postępów organizacji w dążeniu do doskonałości, rozpoznawanie dobrych praktyk oraz pomoc w znalezieniu partnerów benchmarkingowych.

W zakresie samooceny bazującej na systemie punktowym możliwe jest zastosowanie dwóch rodzajów punktacji: klasycznej i dostrojonej. W obszarze kryteriów potencjału w każdym wypadku podstawą punktacji jest zastosowanie cyklu PDCA. Punktacja klasyczna w obszarze wyników polega na przypisaniu każdemu z podkryteriów określonej liczby punktów (ze zdefiniowanego przedziału), wynikającej ze zidentyfikowanej fazy cyklu PDCA (tab. 6.3).

Punktacja kryteriów z obszaru wyników polega z kolei na określeniu tendencji w zakresie wyników, jak i osiągniętych celów (tab. 6.4).

Po określeniu, z jaką tendencją mamy do czynienia, podobnie jak w wypadku skali oceny potencjałów są przyznawane punkty z określonego przedziału (patrz tab. 6.4) (European Institute of Public Administration, 2020).

Tabela 6.3. Klasyczna skala punktacji kryteriów potencjału

Faza	Skala punktacji potencjału – punktacja klasyczna	Punktacja
	Nie działamy na tym polu. Nie mamy żadnych informacji lub posiadane informacje są mało wiarygodne.	0-10
Zaplanuj	Mamy plan, żeby to zrobić.	11-30
Wykonaj	Właśnie to realizujemy/wdrażamy.	31-50
Sprawdź	Sprawdzamy/dokonujemy przeglądu, czy robimy rzeczy właściwe i w właściwy sposób.	51-70
Popraw	Na podstawie sprawdzenia/przeglądu doskonalimy obszary tego wymagające.	71-90
PDCA	Wszystkie działania – planowanie, wykonywanie, sprawdzanie i poprawianie – prowadzimy regularnie, ucząc się od innych. W tym obszarze wkroczyliśmy w cykl ciągłego doskonalenia.	91-100

Źródło: opracowanie własne na podstawie (European Institute of Public Administration, 2020).

Tabela 6.4. Klasyczna skala punktacji kryteriów rezultatu

Skala punktacji wyników – punktacja klasyczna	Punktacja
Nie mierzono żadnych wyników lub brak dostępnej informacji.	0-10
Wyniki są mierzone i wykazują tendencję negatywną lub wyniki nie osiągają istotnych celów.	11-30
Wyniki wykazują tendencję płaską lub osiągnięto niektóre z istotnych celów.	31-50
Wyniki wykazują tendencję poprawy lub osiągnięto większość istotnych celów.	51-70
Wyniki wykazują tendencję znacznej poprawy lub osiągnięto wszystkie istotne cele.	71-90
Osiągnięcie i utrzymanie doskonałych wyników. Osiągnięcie wszystkich istotnych celów. Pozytywne wyniki porównań z odpowiednimi organizacjami w zakresie wszystkich kluczowych wyników.	91-100

Źródło: opracowanie własne na podstawie (European Institute of Public Administration, 2020).

Punktacja „dostrojona” bazuje na bardziej szczegółowej analizie podkryteriów. W wypadku oceny podkryteriów z obszaru potencjału na potrzeby określenia wyniku punktowego jest stosowana swoista matryca, w której w wierszach są wymienione poszczególne fazy cyklu PDCA, a w kolumnach zastosowano sześciostopniową porządkową skalę zbalansowaną, w której do opisu każdego poziomu oceny zaawansowania kryteriów potencjału są przypisywane punkty z zadanego przedziału (tab. 6.5). Zastosowanie punktacji dostrojonej jest uzasadnione w sytuacjach różnicowania poziomu zaawansowania stosowanych praktyk zarządczych w poszczególnych elementach cyklu PDCA.

Tabela 6.5. Dostrojona skala punktacji kryteriów potencjału

ZAKRES		Skala oceny potencjału – punktacja dostrojona						
		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
FAZA	Dowody	Brak dowodów lub znikoma wiedza	Niewielka liczba słabych dowodów dotyczących niektórych obszarów	Niewielka liczba wystarczających dowodów dotyczących odpowiednich obszarów	Mocne dowody dotyczące większości obszarów	Bardzo mocne dowody dotyczące wszystkich obszarów	Doskonałe dowody porównywane z innymi organizacjami, dotyczące wszystkich obszarów	
ZAPLANUJ	Planowanie uwzględnia potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron. Planowanie jest prowadzone regularnie w odniesieniu do wszystkich części organizacji							
Punktacja								
WYKONAJ	Zaplanowane działania są realizowane przez zdefiniowane procesy, zgodnie z przypisanymi odpowiedzialnościami, przez wszystkie właściwe części organizacji, systematycznie							
Punktacja								
SPRAWDŹ	Zdefiniowane procesy są monitorowane przy użyciu odpowiednich wskaźników i regularnie monitorowane przez właściwe części organizacji							
Punktacja								
POPRAW	Działania usprawniające i korygujące są realizowane w następstwie systematycznego sprawdzania przez wszystkie właściwe części organizacji							
Punktacja								

Źródło: opracowanie własne na podstawie (European Institute of Public Administration, 2020).

Tabela 6.6. Dostrojona skala punktacji kryteriów rezultatu

Skala punktacji wyników – punktacja dostrojona						
ZAKRES	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Trendy	Brak pomiaru	Trend negatywny	Trend płaski lub niewielki postęp	Trwały postęp	Postęp znaczny	Pozytywne wyniki porównań z innymi organizacjami dla wszystkich wyników
Punktacja						
Cele	Brak informacji lub informacje mało wiarygodne	Wyniki nie osiagają celów	Osiągnięto nieliczne cele	Osiągnięto niektóre istotne cele	Osiągnięto większość istotnych celów	Osiągnięto wszystkie cele
Punktacja						

Źródło: opracowanie własne na podstawie (European Institute of Public Administration, 2020).

Zbliżony zabieg zastosowano w wypadku oceny kryteriów wyników (patrz tab. 6.6) – w tym wypadku ocena jest dokonywana nie tylko w zakresie trendu, lecz również w zakresie stopnia osiągnięcia celów (oszacowanie skuteczności). To rozróżnienie umożliwia określenie, czy i jak znacznie należy wzmocnić dany trend (na przykład niska ocena w zakresie trendu przy jednoczesnej przeciętnej ocenie stopnia osiągnięcia celów) lub skupić się na osiaganiu konkretnych celów (European Institute of Public Administration, 2020).

6.5. Korzyści z zastosowania metody

Podstawowym celem zastosowania CAF jest dokonanie samooceny organizacji, która jest punktem wyjścia procesu ciągłego doskonalenia. Mimo że metoda ta kładzie nacisk przede wszystkim na ocenę potencjału zgodnie z cyklem PDCA, wyników z punktu widzenia trendów oraz skuteczności, zakres merytoryczny poszczególnych kryteriów powoduje, że jest ona spójna z koncepcją dobrego rządzenia (*good governance*).

Dzięki zastosowaniu CAF organizacje publiczne wprowadzają elementy kultury doskonałości oraz zarządzania przez jakość. Przeprowadzona samoocena służy dwóm podstawowym celom: diagnozie organizacyjnej i ustaleniu kierunków dalszego doskonalenia, stanowi ponadto podstawę zastosowania benchmarkingu międzyorganizacyjnego (European Institute of Public Administration, 2020).

Zaletami zastosowania tej metody są:

- dostosowanie modelu do specyfiki sektora publicznego,
- uppełnomocnienie, zaangażowanie i wymóg współpracy między kadrą kierowniczą a pracownikami,
- niskie koszty zastosowania rozwiązania bazującego na samoocenie (narzędzie jest bezpłatne),
- możliwość pozyskiwania informacji zwrotnych oraz porównań z najlepszymi (European Institute of Public Administration, 2020).

6.6. Podsumowanie

- Model CAF dzięki możliwości stosowania w administracji publicznej łączy w sobie dwie koncepcje: zarządzania przez jakość i związanego z nim podejścia bazującego na ciągłym doskonaleniu oraz *public governance*, będące koncepcją związaną z zarządzaniem publicznym.
- Elastyczność w zakresie zastosowania i uwzględnienie w omawianym rozwiązaniu uniwersalnych dla krajów demokracji zachodniej reguł dobrego rządzenia przyczyniło się do dużej popularności tej metody w europejskim sektorze publicznym.
- W praktyce zastosowanie tej metody przyczynia się do budowy potencjału organizacji publicznych, dzięki czemu organizacje ją stosujące są w stanie lepiej sprostać wymogom zarówno obywateli, jak i innych interesariuszy, w tym pracowników sektora publicznego.

Bibliografia

- Austen, A. (2014). *Efektywność sieci publicznych. Podejście wielopoziomowe*. C.H. Beck.
- Dunleavy, P. i Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14(3), 9-16. <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>
- Engel, C. (2002). Common Assessment Framework: The state of affairs. *EIPASCOPE*, 1, 1-5.
- European Institute of Public Administration (2020). *CAF 2020. Wspólna Metoda Oceny. Europejski model doskonalenia organizacji sektora publicznego poprzez samoocenę*. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów – Departament Służby Cywilnej.
- Hausner, J. (2002). Od idealnej biurokracji do zarządzania publicznego. W: M. Marody (red.), *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
- Kożuch, A., Kożuch, B., Sułkowski, Ł., Bogacz-Wojtanowska, E., Lewandowski, M., Sienkiewicz-Małjurek, K., Szczudlińska-Kanoś, A. i Jung-Konstanty, S. (2013). *Obszary zarządzania publicznego*. Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.

- Markowski, T. i Banachowicz, B. (2003). Nowoczesne zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego. *Współczesne Zarządzanie*, 4.
- Marks-Krzyszkowska, M. (2016). Zarządzanie publiczne – istota i wybrane koncepcje. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Sociologica*, 56, 37-51. <https://doi.org/10.18778/0208-600X.56.03>
- Naschold, F. i von Otter, C. (1996). *Public Sector Transformation: Rethinking markets and hierarchies in government*. John Benjamins Publishing Company (Dialogues on Work and Innovation).
- Rainey, H. G. i Chun, Y. H. (2009). Public and Private Management Compared. *The Oxford Handbook of Public Management*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199226443.003.0005>
- Sudoł, S. (2013). Nauki o zarządzaniu a zarządzanie publiczne. *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 169.
- Szumowski, W. (2014). *Motywowanie i satysfakcja z pracy w urzędach administracji samorządowej. Wyniki badań empirycznych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Szumowski, W. (2019). *System zarządzania urzędem administracji samorządowej. Perspektywa koncepcji Good Governance*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Szumowski, W. (2023). Zarządzanie strategiczne w organizacjach publicznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Zarządzanie publiczne. Perspektywa teorii i praktyki*, 145-160. <https://doi.org/10.22367/uekat.9788378758266>



IPMA Project Excellence Model – doskonałość w zarządzaniu projektami

Marek Wąsowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Transformacji i Doskonalenia Organizacji
e-mail: marek.wasowicz@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0002-7120-4751

Cytuj jako: Wąsowicz, M. (2024). IPMA Project Excellence Model – doskonałość w zarządzaniu projektami. W: P. Rogala, J. Martusewicz i A. Wierzbic (red.), *Doskonałość biznesowa – istota i modele* (s. 98-111). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

DOI: 10.15611/2024.73.4.07

7.1. Uwagi wstępne

W literaturze przedmiotu występuje wiele modeli dojrzałości, na przykład PMMM – Project Management Maturity Model (Kerzner, 2019), CMM – Capability Maturity Model, P2MM – PRINCE2 Maturity Model, OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model (Portman, 2022), jednak w odniesieniu do określania poziomu doskonałości zarządzania projektami rozwiązań jest znacznie mniej. Wiele z nich dotyczy pomiaru doskonałości projektu przez określanie poziomu sukcesu projektu, czyli rezultatów projektu (Westerveld, 2003). Wydaje się to rozwiązaniem słusznym, lecz brakuje w takim podejściu wskazówek dla organizacji co do dalszego zarządzania projektami. W literaturze przedmiotu i w praktyce zarządzania można spotkać dwa podstawowe modele: Model Doskonałości Kerznera (Kerzner, 2022) oraz IPMA Project Excellence Model. Model Doskonałości Kerznera dość ogólnie wskazuje obszary, które powinny podlegać analizie w drodze do doskonałości, a mianowicie zintegrowane procesy, kultura organizacyjna, wsparcie kierownictwa, szkolenia i edukacja, nieformalne zarządzanie projektami, doskonałość behawioralna. Nie jest to

zatem całościowe narzędzie pozwalające na szerszą ocenę doskonałości w zarządzaniu projektami. Jako narzędzie pozwalające na analizę doskonałości w zarządzaniu projektami zostanie zaprezentowany model IPMA Project Excellence Model, który w pełni odnosi się do zarządzania projektami.

7.2. Opis modelu

Od 2002 roku International Project Management Association (IPMA) stosuje Model Doskonałości w Zarządzaniu Projektami (IPMA PEM – IPMA Project Excellence Model) do oceny projektów biorących udział w dorocznym konkursie IPMA International Project Excellence Award. Procesowi oceny podlegają projekty realizowane w różnych obszarach i krajach według ujednoliconej metodyki. W 2016 roku zaktualizowano IPMA PEM z uwzględnieniem nowych tendencji w zarządzaniu projektami, między innymi większego nacisku na czynniki związane ze zrównoważonym rozwojem, w tym kwestie środowiskowe. International Project Management Association zdecydowało się również opracować standard IPMA Project Excellence Baseline® (IPMA PEB), którego kluczowym elementem jest właśnie IPMA PEM.

Głównym celem IPMA PEB (IPMA Project Excellence Baseline) jest przedstawienie koncepcji doskonałości w zarządzaniu projektami i programami. Oferuje on także wytyczne dla organizacji w zakresie oceny zdolności do osiągnięcia doskonałości z wykorzystaniem projektów i programów. Głównym elementem IPMA PEB jest Model IPMA PEM (IPMA Project Excellence Model). Inspiracją do stworzenia modelu były podejście TQM oraz modele doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością, co znajduje odzwierciedlenie w jego budowie. Obecna wersja modelu powstała w 2016 roku.

Model IPMA PEM pozwala łatwo raportować wyniki oceny na wszystkich szczeblach zarządzania, co jest możliwe dzięki strukturze modelu bazującej na trzech poziomach:

- Obszary – w ramach tego poziomu wyróżnia się główne elementy doskonałości projektowej („Ludzie i cele”, „Procesy i zasoby”, „Rezultaty projektu”). Podobnie jak w Modelu EFQM, dwa pierwsze obszary przyczyniają się do wystąpienia i rozwoju doskonałości w zarządzaniu projektami, trzeci zaś wskazuje, w jaki sposób zostało to zrealizowane. W ramach oceny interesariusze otrzymują informację zwrotną, która pozwala poznać ogólny stan najważniejszych czynników wspierających doskonałość i powiązanych z nimi rezultatów (rys. 7.1).
- Kryteria – poziom ten pozwala na bardziej wnikliwą i szczegółową analizę i ocenę stopnia doskonałości w ramach danego projektu. Zawiera on kluczowe czynniki tworzące obszary doskonałości projektu i umożliwia ich ocenę według przyjętej skali w celu wskazania potencjalnych obszarów do doskonalenia czy analiz porównawczych.

- Przykłady – ostatni poziom Modelu IPMA PEM odnosi się do konkretnych wskaźników czy przejawów doskonałości w projektach, które występują w doskonale zarządzanych projektach. Praktyki te wskazują zarządzającym, w jakim kierunku mają podążać, aby zarówno zwiększać skuteczność w zarządzaniu projektami, jak i tworzyć zrównoważone środowisko sprzyjające doskonałości.



Rysunek 7.1. Obszary Modelu IPMA PEM

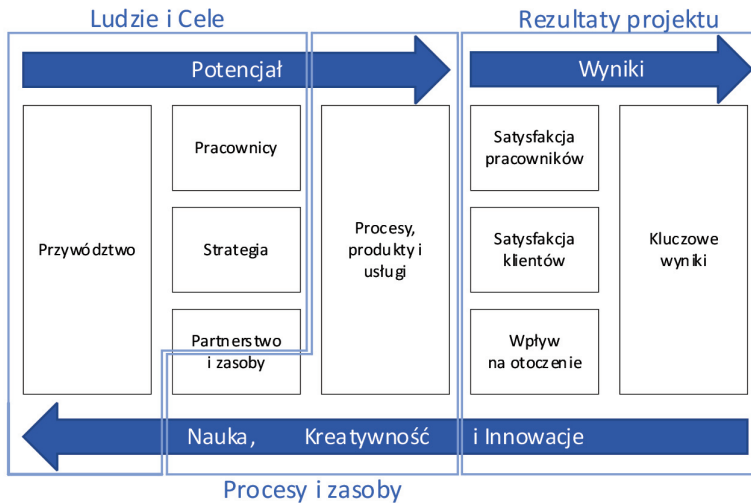
Źródło: (International Project Management Association, 2016).

Obszary te zostały zainspirowane modelem EFQM w wersji 2012 roku (rys. 7.2).

Jak już wspomiano, Model EFQM ewaluował i w 2019 roku pojawiła się jego nowa wersja, która została uaktualniona w 2024 roku pod nazwą Model EFQM 2025. Od tego czasu Model IPMA PEM się nie zmienił, ale bez problemu można połączyć go także z nowym Modelem EFQM.

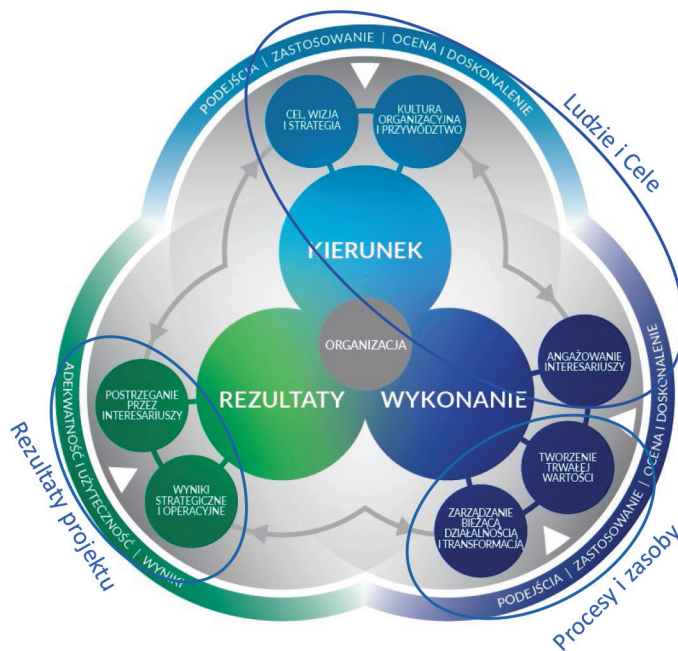
Model jest tak zbudowany, aby systemowo zapewnić doskonałość w zarządzaniu projektami. Z punktu widzenia interesariuszy może to się przejawiać między innymi w takich rezultatach, jak:

- ciągłe doskonalenie – wnioski wyciągnięte z analizy rezultatów stymulują rozwój procesów i zasobów, zespół dostrzega, w jaki sposób realizowane przez niego działania przekładają się na wyniki projektu,
- osiągnięcie celów – ludzie widzący sens swoich działań i mający dobre wzorce w większym stopniu są zmotywowani do osiągnięcia postawionych celów,
- efektywność, skuteczność i wydajność – właściwe procesy i zasoby wykorzystywane przez osoby, które widzą ich przełożenie na rezultaty i poprawiają jakość swojej pracy,
- elastyczność – osoby cyklicznie obserwujące realizowane przez siebie procesy i ich wpływ na rezultaty szybciej mogą zareagować i dopasować działania.



Rysunek 7.2. Powiązanie obszarów IPMA PEM i kryterium EFQM w modelu z 2012 roku

Źródło: (International Project Management Association, 2016).



Rysunek 7.3. Powiązanie obszarów IPMA PEM i kryterium EFQM w Modelu EFQM 2025

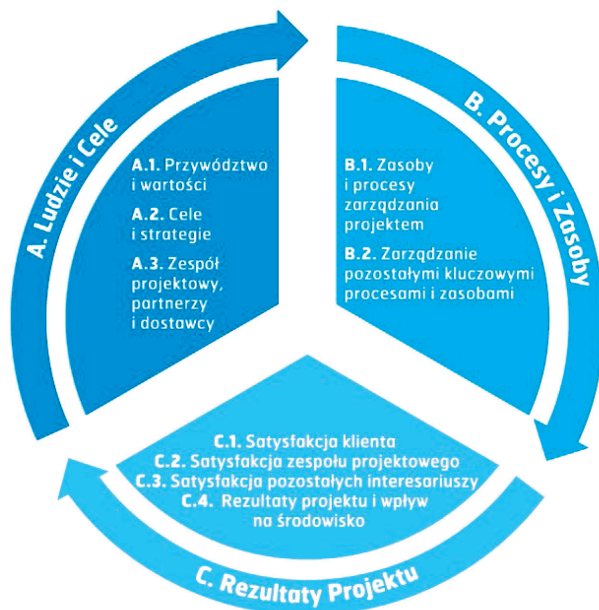
Źródło: opracowanie własne na podstawie (EFQM, 2020).

Model ten obejmuje także wszystkie elementy, które zostały zidentyfikowane jako istotne z punktu widzenia oceny sukcesu projektu (por. Joslin i Müller, 2016).

7.3. Obszary i kryteria Modelu IPMA PEM

W poprzednim podrozdziale wspomniano, że Model IPMA PEM zawiera trzy kluczowe obszary (International Project Management Association, 2016):

- Ludzie i cele – traktowany jako podstawa doskonałości w zarządzaniu projektami. To właśnie ludzie, zarówno liderzy, jak i członkowie zespołu oraz inni kluczowi interesariusze projektu, wspierani przez jasno określone cele i wyznawane wartości, mają kluczowy wpływ na osiągnięte przez projekt rezultaty.
- Procesy i zasoby – obszar ten skupia się na praktykach i podejściach, które pozwalają na zastosowanie odpowiednich procesów wspomagających zarządzanie projektem oraz efektywne wykorzystywanie zasobów w zrównoważony sposób.
- Rezultaty projektu – uznanie za doskonałe podejście do zarządzania projektami musi prowadzić do wyróżniających się rezultatów dla wszystkich interesariuszy. Jest to dowód na skuteczność rozwiązań opisanych w dwóch pierwszych obszarach oraz osiągnięcia rezultatów zgodnych z oczekiwaniami interesariuszy.



Rysunek 7.4. Kryteria Modelu IPMA PEM

Źródło: (International Project Management Association, 2016).

W ramach poszczególnych obszarów wyróżniono kryteria, które pozwalają na precyzyjną ocenę wymagań dotyczących zarządzania projektami. Jak już wspomniano, pozwalają one bardziej konkretnie i precyzyjnie wskazać potencjalne obszary doskonałe i do doskonalenia.

Obszar „Ludzie i cele” podzielono na trzy kryteria (International Project Management Association, 2016): (A1) Przywództwo i wartości, (A2) Cele i strategię, (A3) Zespół projektowy, partnerzy i dostawcy.

(A1) Przywództwo i wartości

Efektywne kierowanie projektami oznacza, że można przewidzieć, co przyniesie przyszłość, i konsekwentnie ją kształtować. Na czele projektu powinni stać liderzy, którzy są wzorem dla zespołu pod względem wartości, etyki, koncentracji na celach, standardów pracy, samoregulacji i współpracy. Budują i wspierają elastyczną strukturę projektu, umożliwiającą dostosowywanie się do zmieniających się warunków. Tworzą przy tym otoczenie pełne zaufania i inspiracji. Przywódcy umożliwiają zespołowi przewidywanie przyszłości i dają mu środki do skutecznego działania w celu zakończenia projektu.

Podkryteria A1:

- A1a Wzór doskonałości
- A1b Troska o interesariuszy projektu
- A1c Koncentracja na celach projektu i elastyczność w dostosowaniu się do zmian

(A2) Cele i strategię

Przywódcy w projektach o wysokim standardzie zarządzania określają oraz rozwijają cele i strategię projektu zgodnie z potrzebami i wymaganiami zainteresowanych stron, biorąc pod uwagę uwarunkowania projektowe. Po ich ustaleniu cele i strategię są regularnie oceniane i w razie potrzeby dostosowywane do zmian w otoczeniu lub oczekiwań interesariuszy. W projektach o wysokim poziomie zarządzania cele i ogólne strategię służą jako podstawa tworzenia oraz ciągłego dostosowywania planów i procedur.

Podkryteria A2:

- A2a Zarządzanie potrzebami, oczekiwaniami i wymogami interesariuszy
- A2b Definiowanie i realizacja celów projektu
- A2c Definiowanie i realizacja strategii projektu

(A3) Zespół projektowy, partnerzy i dostawcy

W projektach o doskonałym zarządzaniu zespół projektowy, partnerzy i dostawcy są cenieni ze względu na budowanie atmosfery, która sprzyja uzyskiwaniu wspól-

nych korzyści przez osiągnięcie celów organizacji, projektu oraz osobistych. W ramach projektu propaguje się uczciwość i równość, dbając o integrację i rozwój wszystkich zaangażowanych stron. Sukcesy są w tych projektach komunikowane, nagradzane i doceniane w sposób motywujący członków zespołu, partnerów i dostawców. Dzięki temu jest budowane zaangażowanie i są wykorzystywane umiejętności oraz wiedza w celu skutecznej realizacji projektu.

Podkryteria A3:

- A3a Identyfikacja i rozwój kompetencji
- A3b Docenienie osiągnięć i wolność działania
- A3c Współpraca i komunikacja

Obszar „Procesy i zasoby” podzielono na dwa kryteria: (B1) Zasoby i procesy zarządzania projektem, (B2) Zarządzanie pozostałymi kluczowymi procesami i zasobami.

(B1) Zasoby i procesy zarządzania projektem

Wzorcowe projekty oczekują od zespołów identyfikacji kluczowych procesów zarządzania projektem i związanych z nimi zasobów, które są niezbędne do osiągnięcia sukcesu projektu, uwzględniając potrzeby interesariuszy. Istotne metody, narzędzia i procesy zarządzania projektem są starannie wybierane, rozwijane i optymalizowane, aby efektywnie i skutecznie osiągać cele projektu. Istotnym elementem tego kryterium jest dostrzeżenie tego, jakie mamy ograniczenia z punktu widzenia organizacji, a czego potrzebujemy w projekcie w celu osiągnięcia sukcesu.

(B2) Zarządzanie pozostałymi kluczowymi procesami i zasobami

W ramach realizacji doskonałych projektów zespoły powinny identyfikować inne kluczowe procesy oraz zasoby, które są niezbędne do powodzenia projektu (na przykład sprzedaż, *public relations*, marketing, projektowanie produktów, logistyka, BHP) we współpracy z interesariuszami. W doskonale prowadzonych projektach wybiera się, rozwija się i optymalizuje się metody, narzędzia oraz procesy tak, aby jak najefektywniej i najskuteczniej osiągać cele projektu. Podobnie jak w kryterium (B1), należy mieć pełną świadomość potrzeb i ograniczeń.

Obszar „Rezultaty projektu” podzielono na cztery kryteria: (C1) Satysfakcja klienta, (C2) Satysfakcja zespołu projektowego, (C3) Satysfakcja pozostałych interesariuszy, (C4) Rezultaty projektu.

(C1) Satysfakcja klienta

Jednym z kluczowych elementów decydującym o sukcesie projektu jest wysoki poziom satysfakcji klienta. Kryterium satysfakcji klienta odzwierciedla to, jak dobrze

zespół projektowy zrozumiał oraz zaspokoił jego potrzeby i wymagania. Przedstawiciele klienta w większości wypadków wyrażają swoją satysfakcję lub jej brak przez cały okres realizacji projektu. Pomiar satysfakcji może opierać się na opiniach wyrażonych w mailach, raportach, notatkach ze spotkań zespołu oraz na obiektywnych wskaźnikach, takich jak liczba zgłoszonych uwag do produktu, liczba zgłoszonych zmian, wysokość kar za odstępstwa od umowy.

(C2) Satysfakcja zespołu projektowego

Zadowolenie zespołu projektowego w projektach, które są zarządzane wzorcowo, jest wysokie. Dotyczy to zarówno opinii wyrażonych przez członków, jak i poziomu wskaźników, na przykład współczynnika rotacji kadr, poziomu nieobecności, liczby skarg, liczby szkoleń. Istotnym elementem jest zaangażowanie zespołu w projekt i identyfikowanie się z nim.

(C3) Satysfakcja pozostałych interesariuszy

Oprócz interesariuszy wymienionych w kryterium (C1) i (C2) należy wziąć pod uwagę także pozostałych interesariuszy i ocenić, czy projekt zapewnia im wysoki poziom satysfakcji. Podobnie jak w poprzednich kryteriach, ocena może odbywać się na poziomie opinii jakościowych oraz konkretnych wskaźników, na przykład badania ankietowe interesariuszy, liczba skarg na realizację projektu zgłoszonych przez interesariuszy, charakter korespondencji prowadzonej z interesariuszami (pozytywny/negatywny).

(C4) Rezultaty projektu i wpływ na środowisko

Ostatnie kryterium ocenia, w jakim stopniu projekt osiągnął założone cele oraz w jakim stopniu należy traktować uzyskane wyniki za wyjątkowe i ponadprzeciętne. W ramach tego kryterium analizowany jest także wpływ projektu na środowisko. Przykładowymi danymi, które podlegałyby analizie, są: kryteria zakres, koszt, czas, jakość określone w karcie projektu, poziom oddziaływania na środowiska – podczas realizacji projektu i oddziaływania produktów projektu, otrzymane nagrody i certyfikaty.

Tak szeroko analizowane rezultaty projektu pozwalają na uchwycenie poziomu i sposobu oddziaływania projektu na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Wskazuje także liderom kierunek czy potrzebę utrzymania równowagi między poziomem satysfakcji interesariuszy a uzyskanymi rezultatami przedsięwzięcia.

7.4. Ocena kryteriów w Modelu IPMA PEM

Model IPMA PEM może być wykorzystywany przez organizację do doskonalenia sposobu zarządzania projektami oraz do benchmarkingu między przedsięwzięciami. W celu ułatwienia tych działań w ramach modelu funkcjonuje system punktacji dla poszczególnych kryteriów.

Model przewiduje inny sposób oceny w odniesieniu do obszarów „Ludzie i cele” i „Procesy i zasoby” oraz inny w stosunku do obszaru „Rezultaty projektu”.

Ocena kryteriów w obszarach „Ludzie i cele” oraz „Procesy i zasoby” wykorzystuje podejście oparte na cyklu PDCA. Wyniki dla każdego z tych kryteriów są wyliczane indywidualnie na poziomie kryteriów szczegółowych (International Project Management Association, 2016):

- Zaplanuj (zdefiniowanie czytelnego podejścia) – ocenie podlega sposób działania zespołu projektowego do przygotowania, zaplanowania i wdrożenia podejścia. Jak zespół dobrał wykorzystywane procedury, metody oraz narzędzia odpowiednie do planowania, realizacji, monitorowania i kontrolowania projektu, uwzględniając złożoność projektu. W jakim stopniu zaplanowane rozwiązania zostały uzgodnione z interesariuszami i akceptowane przez nich oraz na ile są one nowe, innowacyjne, a na ile powielają rozwiązania funkcjonujące w branży.
- Wykonaj (systematyczne stosowanie podejścia) – w jakim stopniu podejście jest stosowane w danym projekcie przez interesariuszy. Analizie i weryfikacji podlega również przydział adekwatnych zasobów w adekwatnym czasie, aby pomyślnie realizować zaplanowane podejście.
- Sprawdź (monitorowanie i analizowanie rezultatów wybranego podejścia) – ocenie podlegają dwa aspekty:
 - Zarządzanie projektem. Jak zespół monitoruje, czy zaplanowane procedury, metody oraz narzędzia są odpowiednie i optymalne oraz czy prowadzą do oczekiwanych rezultatów. Weryfikacji podlega także zaangażowanie liderów do stymulowania doskonalenia i szukania usprawnień.
 - Rezultaty projektu. W jaki sposób zespół projektowy regularnie sprawdza, czy postęp projektu oraz osiągnięte rezultaty częściowe lub końcowe są zgodne z planem.
- Działaj (ulepszanie i integracja podejścia) – w jaki sposób zespół projektowy reaguje na wnioski z regularnego monitorowania oraz analizy rezultatów. Podobnie jak w poprzednim kryterium, ocenie podlegają dwa aspekty:
 - Zarządzanie projektem. Jakie działania podejmują liderzy oraz zespół projektowy w celu wdrożenia zidentyfikowanych usprawnień w obszarze procedur, metod i narzędzi. Ocenie podlega także poziom zaangażowania właściwych interesariuszy.

- Rezultaty projektu. Jak liderzy oraz zespół projektowy wdrażają usprawnienia mające na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia założonych rezultatów projektu.

Za każde podkryterium można otrzymać 100 punktów, a zatem za obszar „Ludzie i cele” – 300 punktów (trzy kryteria po 100 punktów każde), a za obszar „Procesy i zasoby” – 200 punktów (dwa kryteria po 100 punktów każde).

Ocena kryteriów w obszarze „Rezultaty projektu” dzieli się na dwie podgrupy:

- Ocena satysfakcji różnych interesariuszy (satysfakcja klienta, satysfakcja zespołu projektowego, satysfakcja pozostałych interesariuszy).
- Ocena rezultatów projektu (rezultaty projektu i wpływ na środowisko).

Ocena kryteriów w obszarze „Rezultaty projektu – ocena satysfakcji różnych interesariuszy” (satysfakcja klienta, satysfakcja zespołu projektowego, satysfakcja pozostałych interesariuszy) koncentruje się na dwóch aspektach: poziomie satysfakcji wyrażanym przez samych interesariuszy i na niezależnych wskaźnikach.

Oba aspekty są związane z podejściem do zarządzania i porównywane z punktem odniesienia dla branży z wykorzystaniem czterech poziomów kryteriów (tab. 7.1).

Tabela 7.1. Kryteria punktacji dotyczące satysfakcji interesariuszy

Kryterium	Interpretacja
Wyrażany poziom satysfakcji	Jak dana grupa interesariuszy ocenia swój poziom satysfakcji. Jest to oparte na oświadczeniach interesariuszy, uzyskanych na przykład w wywiadach z nimi lub z badań satysfakcji związanej z projektem, listów polecających, publikacji prasowych.
Poziom satysfakcji oczekiwany na podstawie wskaźników	Ocena poziomu satysfakcji w odniesieniu do niezależnych wskaźników, na przykład spełnienia kryteriów akceptacji, liczby i charakteru skarg.
Związek między podejściem a poziomem satysfakcji	W jakim stopniu podejście do zarządzania projektem miało wpływ na zaobserwowany poziom satysfakcji. To jest moment, w którym należy odpowiedzieć na pytanie, czy działania zaplanowane i podjęte w obszarach „Ludzie i cele” oraz „Procesy i zasoby” przełożyły się bezpośrednio na poziom satysfakcji.
Porównanie poziomu satysfakcji z punktem odniesienia dla branży/sektora	Ostatnim elementem jest benchmarking uzyskanego rzeczywistego poziomu satysfakcji danych interesariuszy w odniesieniu do innych projektów lub branż/sektorów. Punkt odniesienia pozwala ocenić, na ile uzyskane wyniki są unikatowe i nadzwyczajne, a co za tym idzie – czy rozwiązania zastosowane w tym projekcie mogą być wzorcem dla innych przedsięwzięć. Satysfakcja w wartościach nominalnych może nie być wysoka, jednakże na tle podobnych projektów może być wyjątkowo dobra.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (International Project Management Association, 2016).

Ocena kryteriów w obszarze „Rezultaty projektu – ocena rezultatów projektu” koncentruje się na dwóch aspektach: rezultatach projektu zdefiniowanych w celach projektu i wykraczających poza cele projektu oraz na wydajności projektu.

Rezultaty i wydajność ocenia się z wykorzystaniem czterech poziomów kryteriów (tab. 7.2).

Tabela 7.2. Kryteria punktacji dotyczące rezultatu i wydajności

Kryterium	Interpretacja
Osiągnięcie celów projektu	Porównujemy rezultaty i wydajność projektu z celami ustalonymi w ramach projektu.
Związek między podejściem a realizacją celów	W jakim stopniu podejście do zarządzania projektem miało wpływ na uzyskane rezultaty oraz wydajność. Podobnie jak wyżej, jest to moment, w którym należy powiązać działania zaplanowane i podjęte w obszarach „Ludzie i cele” oraz „Procesy i zasoby” z bezpośrednim przełożeniem na uzyskane rezultaty.
Trendy	W jakim stopniu realizacja projektu pozwoliła osiągnąć założone cele projektu i wykazywała się pozytywnymi trendami, dotyczy to także rezultatów projektu.
Porównanie rezultatów z punktem odniesienia dla branży/sektora	Pomaga wyskalować zaobserwowane rezultaty i poziom wydajności w odniesieniu do typowo oczekiwanego dla tego typu projektu w danej branży lub w danym sektorze.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (International Project Management Association, 2016).

Za każde podkryterium można otrzymać 100 punktów, a zatem za obszar „Rezultaty projektu” – 500 punktów (pięć kryteriów po 100 punktów każde). Osobno oblicza się współczynnik od 0 do 100 dla każdego obszaru jako średnią uzyskanych wyników z kryteriów.

7.5. Korzyści i ograniczenia wynikające ze stosowania Modelu IPMA PEM

Stosując w organizacji Model IPMA PEM, należy mieć świadomość nie tylko pozytywnych elementów związanych z jego wykorzystaniem, ale także pewnych ograniczeń czy wad wynikających z jego użycia.

Do niewątpliwych zalet należy zaliczyć:

- Holistyczne podejście do oceny projektu, a szerzej – do oceny procesu zarządzania projektami. Model przeprowadza od aspektów kierunku działań przez procesy wykonawcze do rezultatów projektu, zarówno w sferze wskaźników, jak i w zakresie satysfakcji różnych interesariuszy. IPMA PEM uwzględnia szeroki za-

kres kryteriów oceny, co pozwala na całościową analizę projektu, obejmującą aspekty zarządzania, wyniki finansowe, innowacyjność, jakość oraz potrzeby i oczekiwania różnych interesariuszy. Ważnym elementem oceny jest zwrócenie uwagi na zrównoważony rozwój (Gross i Wehnes, 2015), który może w wielu sytuacjach umknąć uwadze w dążeniu do osiągnięcia rezultatów projektu.

- Korzystanie z IPMA PEM umożliwia benchmarking projektów zarówno wewnątrz organizacji, jak i z projektami innych organizacji, co sprzyja uczeniu się na bazie najlepszych praktyk i benchmarkingu. Model zawiera do każdego kryterium zestaw dobrych praktyk, który może być inspiracją do wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań.
- Model może być wykorzystywany nie tylko do oceny projektów, ale także do oceny programów i portfeli projektów. Umożliwia on analizę, jak różne projekty wchodzące w skład programu czy portfolio współpracują ze sobą i jak ich wyniki wpływają na cele strategiczne organizacji, jest również zgodny z długoterminową strategią organizacji.
- Model IPMA PEM wspiera proces ciągłego doskonalenia, strukturalne podejście do oceny projektów, ułatwia identyfikację mocnych i słabych stron projektu oraz obszarów wymagających poprawy. Pomaga to zespołom projektowym w identyfikowaniu obszarów doskonalenia, dopasowaniu założeń projektu, rozwijaniu umiejętności i zasobów w celu integrowania usprawnień w kulturze projektowej oraz wcielaniu w życie zasady PDCA. Zachęca on do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań i kreatywności, co może prowadzić do lepszych wyników projektów i zwiększenia konkurencyjności organizacji.
- Model IPMA PEM pozwala ocenić poziom stosowanych metod, technik i narzędzi zarządzania projektami oraz identyfikację potencjalnych luk w tym zakresie. Wyniki oceny według tego modelu mogą być użyteczne dla liderów w procesie wprowadzania innowacji i gromadzenia doświadczenia projektowego.
- Model IPMA PEM nie jest przeznaczony do oceny dojrzałości, koncentruje się bowiem na adaptacyjnym i ciągłym doskonaleniu obszarów zarządzania projektami. Model ten łączy ocenę metod z osiąganymi rezultatami, co odróżnia go od większości tradycyjnych modeli dojrzałości. Daje to możliwość diagnozy tego, gdzie jesteśmy, i wyznaczenia punktu, do którego powinniśmy dążyć.

Model IPMA PEM, choć ma wiele zalet, nie jest również pozbawiony wad i ograniczeń związanych z jego stosowaniem.

- Istotnym elementem jest jego złożoność. Proces oceny jest skomplikowany i wymaga szczegółowej analizy wielu aspektów projektu. To może być czasochłonne i wymagać zaangażowania doświadczonych specjalistów.
- Model może nie być łatwy do zaadaptowania do wszystkich typów projektów i branż. Niektóre projekty mogą wymagać modyfikacji kryteriów oceny, co może dodatkowo komplikować proces.

- Benchmarking z innymi organizacjami może odbywać się głównie w tej samej branży, nie wszystkie dobre praktyki mogą migrować między branżami. Specyfika obszaru, w jakim jest realizowane przedsięwzięcie, może ograniczać stosowanie innowacji, które są z sukcesem wdrażane w innym projekcie.
- Ze względu na potrzebę zaangażowania specjalistów oraz czas potrzebny na przeprowadzenie szczegółowej oceny koszty związane z korzystaniem z tego modelu mogą być wysokie. Dobór specjalistów jest o tyle istotny, że wpływa w dużym stopniu na uzyskany rezultat oceny.
- Mimo stosowania określonych kryteriów ocena może być w pewnym stopniu subiektywna, ponieważ opiera się na interpretacji danych przez oceniających.
- Model IPMA PEM kładzie duży nacisk na procesy i doskonałość zarządzania projektami, co może czasami odciągać uwagę od rezultatów i celów projektu. Można sobie wyobrazić organizacje, które nie mają doskonałych procesów, a jednak osiągają imponujące rezultaty oraz wysoką satysfakcję interesariuszy. Pewne ograniczenia w doskonaleniu zarządzania projektami mogą wynikać z kultury organizacyjnej. Organizacje o sztywnych strukturach i hierarchiach mogą mieć trudności z adaptacją do bardziej elastycznych i zorientowanych na doskonałość praktyk.
- Trudnością i ograniczeniem w stosowaniu tego rozwiązania jest także konieczność szerokiego oglądu sytuacji. Skuteczna ocena projektu wymaga zgromadzenia i analizy dużej ilości danych dotyczących różnych aspektów projektu, co może być trudne w projektach o ograniczonej dokumentacji, na przykład przedsięwzięciach realizowanych w podejściach zwinnych.

Model IPMA PEM w organizacji możemy stosować w odniesieniu zarówno do prac prognostycznych przygotowujących efektywne środowisko do działań projektowych, jak i do przedsięwzięć diagnostyczno-monitorujących audytujących sposób realizacji i poziom satysfakcji interesariuszy, w tym klienta. Jest to użyteczne narzędzie oceny doskonałości projektów, ale jego stosowanie wiąże się z pewnymi wyzwaniami, które organizacje muszą uwzględnić, planując jego wdrożenie.

7.6. Podsumowanie

- IPMA PEM to sprawdzony model do oceny i analiz porównawczych podejścia do zarządzania projektami, rezultatów projektów i ich wzajemnych zależności.
- IPMA PEM jest narzędziem, które pomaga organizacjom osiągać wyższą jakość zarządzania projektami, propaguje doskonałość operacyjną oraz wspiera innowacyjność i zrównoważony rozwój projektów.
- Model IPMA PEM zapewnia strukturę i założenia dotyczące obszarów, które należy wziąć pod uwagę przy ocenie i kontroli poziomu doskonałości w zarządzaniu projektami.

- Dobre praktyki zawarte w ramach opisu poszczególnych kategorii mogą być źródłem inspiracji i innowacji dla zespołów projektowych.
- Dzięki opracowaniu kryteriów szczegółowych oraz metodyki, procesów i narzędzi oceny projektu IPMA PEM może być wykorzystywany jako model porównawczy do pomiaru poziomu doskonałości zarządzania w projekcie.
- Opisywany model można wykorzystać także do oceny programu i portfeli projektów.

Bibliografia

- EFQM (2020). *EFQM Model. European Foundation for Quality Management*. Bruksela, Belgia.
- Gross, B. i Wehnes, H. (2015). *The Project Excellence Model revised*. IPMA 29th World Congress, 28-30 September 2015, Panama.
- International Project Management Association (2016). *IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB)*, v. 1.0.
- Joslin, R. i Müller, R. (2016). The Relationship Between Project Governance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613-626.
- Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. John Wiley & Sons. Inc.
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley.
- Portman, H. (2022). Project Management Maturity and Excellence Models: Stirring in the Fruit Bowl. *PM World Journal*, 11(2).
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: Linking Success Criteria and Critical Success Factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418.

CZĘŚĆ IV

Kluczowe uwarunkowania doskonałości



Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych

Renata Brajer-Marczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa
e-mail: renata.brajer-marczak@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0003-3920-2016

Cytuj jako: Brajer-Marczak, R. (2024). Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych. W: P. Rogala, J. Martusewicz i A. Wierzbic (red.), *Doskonałość biznesowa – istota i modele* (s. 115-125). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

DOI: 10.15611/2024.73.4.08

8.1. Doskonalenie procesów w orientacji na jakość

U podstaw orientacji na jakość, nazywanej również orientacją projakościową, leży idea dążenia do doskonałości procesów i produktów (Lichtarski, 2015, s. 34). Doskonalenie jest istotne dla organizacji w celu utrzymania bieżącego poziomu rezultatów prowadzonej działalności, możliwości reagowania na zmiany warunków zewnętrznych i wewnętrznych oraz w celu stwarzania nowych szans (PN-EN ISO 9001:2015-10, 2016). Swoistym dopełnieniem treści zawartych w normie ISO 9001 jest norma ISO 9004:2018. Stanowi ona zbiór wskazówek dotyczących doskonalenia organizacji oraz wytycznych do przeprowadzania oceny skuteczności i efektywności jej funkcjonowania. Zgodnie z jej treścią pożądanym jest, aby ciągłe doskonalenie stało się integralną częścią kultury organizacyjnej oraz by w proces doskonalenia jakości aktywnie byli zaangażowani pracownicy. Doskonalenie jakości, które ma doprowadzić do trwałego sukcesu, wymaga zatem inwestowania w ludzi, wzbudzania zaufania do najwyższego kierownictwa oraz tworzenia systemu zachęt do udziału w doskonaleniu i zgłaszania pomysłów zmian.

Na podobnym sposobie myślenia opiera się Model EFQM, prezentowany w początkowej części niniejszej monografii. Jedną z głównych jego ról jest propagowanie podejścia opartego na uczeniu się i adaptacji do zmian w otoczeniu organizacji. Zasada się to na zaangażowaniu zarówno kierownictwa, jak i pracowników na różnych szczeblach zarządzania i ciągłym poszukiwaniu najlepszych praktyk, innowacji oraz skutecznych rozwiązań problemów. Perspektywa krótkoterminowa ukierunkowana w modelu na optymalizowanie procesów i dostarczanie oczekiwanych rezultatów umożliwia w dłuższej perspektywie trwanie i rozwijanie prowadzonej działalności. Z Modelu EFQM wywodzi się Model CAF, zaprojektowany z uwzględnieniem specyfiki sektora publicznego. Model ten zakłada dążenie do doskonałości między innymi w obszarze realizowanych procesów, co ma się przekładać na osiąganie zakładanych wyników w obszarze dobrych relacji z obywatelami, jak i pracownikami oraz w zakresie społecznej odpowiedzialności instytucji publicznych. Wśród podstawowych założeń Modelu CAF znajduje się również rozwój i zaangażowanie pracowników. Z Modelem EFQM koresponduje Model IPMA Project Excellence Baseline. W obszarze „Fundamenty doskonałości” znajdują się „Ludzie i cele”, a w obszarze „Wzmocnienie doskonałości” – „Procesy i zasoby”. Procesy wspomagają zarządzanie projektami, a ciągłe doskonalenie, opierające się na myśleniu, że wnioski wyciągnięte z analizy rezultatów stymulują rozwój procesów i zasobów, przekłada się na pozytywne wyniki realizowanych projektów. Członkowie zespołu projektowego, kierownicy projektu oraz inni kluczowi interesariusze wspierani przez jasno określone cele i przyjmowane wartości istotnie wpływają na rezultaty projektu.

Zaprezentowane powyżej rozważania upoważniają do stwierdzenia, że w systemach zarządzania jakością czołową rolę przypisuje się doskonaleniu procesów. Procesy odzwierciedlają działania podejmowane w organizacjach, w wyniku ich realizacji powstają nie tylko przychody i koszty, które kształtują wynik finansowy, ale także powinna być tworzona wartość dodana dla klientów, stąd tak duża waga procesów jako przedmiotu zmian w organizacji (Nowosielski, 2017, s. 48). Ich identyfikacja pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości, a stałe doskonalenie zwiększa efektywność funkcjonowania organizacji i stopień zadowolenia klientów (Bitkowska, 2021, s. 98). Organizacja, która ma wprowadzony system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami ISO serii 9000, powinna doskonalić wszystkie procesy, selekcjonować i oceniać pomysły temu służące, zapewniać szkolenia pracowników w zakresie metod wspomagających proces ciągłego doskonalenia i regularnie monitorować znajomość przez pracowników metod wspomagających ciągłe doskonalenie produktów i (lub) procesów. W wytycznych do budowy systemu przyjęto, że dzięki definiowaniu procesów w wymiarze tworzenia wartości dodanej dla klienta, koncentrowaniu się na wynikach procesów oraz ciągłym ich doskonaleniu zarządzanie wzajemnie powiązаныmi procesami systemowo przyczyni się do osiągnięcia zamierzonych rezultatów organizacji (PN-EN ISO 9000:2015-10, 2016).

Zamysł doskonalenia procesów ma swoje źródło w stwierdzeniu, że jakość produktów i usług jest najczęściej konsekwencją jakości realizowanych procesów (Skrzypek i Hofman, 2010, s. 133). Do tego dochodzą obecnie kwestie społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju. Doskonalenie procesów odpowiada na obecne i przyszłe potrzeby organizacji, gdyż obok ukierunkowania na bieżącą efektywność (wymiar operacyjny doskonalenia procesów) równie istotna jest tu zdolność do ciągłego przystosowywania się do zmieniających się wymagań klientów, warunków konkurencji i poprawa w dłuższym horyzoncie czasowym (wymiar strategiczny doskonalenia procesów).

Doskonalenie procesów biznesowych jest następstwem dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu (między innymi zmian rynkowych, finansowych czy społeczno-prawnych) oraz zmian wewnątrz organizacji (zmian kadrowych, techniczno-organizacyjnych czy informacyjnych). Na skutek zmian preferencji odbiorców zwiększają się złożoność i różnorodność produktów, równocześnie rozwijają się rynki dostawców, a formy i zakres współpracy zmuszają organizacje do coraz większej elastyczności i gotowości do szybkiej reakcji – z perspektywy już nie tylko pojedynczych przedsiębiorstw, ale także łańcuchów dostaw. Ponadto coraz krótsze cykle życia produktów wskazują na coraz większe znaczenie czasu i kosztów realizacji procesów, co wykracza często poza granice funkcjonowania przedsiębiorstw i dotyczy rozbudowanej sieci powiązań z innymi podmiotami (Nowosielski, 2014, s. 306).

Doskonalenie procesów może mieć nie tylko charakter reaktywny, ale także proaktywny, wyprzedzający. Z jednej strony służy identyfikowaniu i znajdowaniu rozwiązań bieżących problemów, z drugiej strony jest ukierunkowane na przewidywanie przyszłych problemów, które mogą zakłócić osiągnięcie zaplanowanych wyników. W odniesieniu do doskonalenia procesów w normie PN-EN ISO 9004:2018-06 (2018) mowa jest o:

- przedsięwzięciach przełomowych, które prowadzą do radykalnej zmiany i są realizowane zazwyczaj przez zespoły pracowników poza ich rutynową działalnością,
- regularnych, o małej skali zmianach wprowadzanych w istniejących procesach przez pracowników w czasie codziennie wykonywanej pracy.

W pierwszym wypadku mówi się o restrukturyzacji (reinżynierii) procesów, rozumianej jako zmiana struktury i (lub) realizacji procesów, połączonej niekiedy ze zmianą modelu biznesowego. Z kolei zmiany ewolucyjne utożsamia się z japońską filozofią *Kaizen*. Jest to niskokosztowe doskonalenie wymagające dużego udziału pracowników i znajomości przez nich stanu obecnego procesów. Jego celem jest usprawnianie wszystkich podstawowych atrybutów procesów, takich jak: czas, terminowość, jakość, koszt, zadowolenie klientów. Powyższe sposoby doskonalenia procesów nie wykluczają się, wręcz przeciwnie – wzajemnie się uzupełniają. Drobne ulepszenia pomagają utrwalać gruntowne zmiany przełomowe (Brajer-Marczak, 2015, s. 85).

8.2. Definiowanie zaangażowania pracowników

W literaturze przedmiotu istnieje wiele pojęć odnoszących się do zaangażowania pracowników. Ich mnogość wynika w dużej mierze z chęci pełniejszego zrozumienia mechanizmu wyjaśniającego istotę pojęcia. Według Williama Kahna (1990), który jako jeden z pierwszych zaproponował definicję pojęcia, zaangażowanie pracowników wyraża się fizycznym, poznawczym i emocjonalnym stosunkiem do funkcji pełnionych w organizacji. Poznawczy aspekt zaangażowania pracowników dotyczy ich przekonań na temat organizacji, jej liderów i warunków pracy. Aspekt emocjonalny wiąże się z tym, co pracownicy myślą o organizacji i czy mają pozytywne lub negatywne nastawienie do niej i jej liderów. Fizyczny aspekt zaangażowania dotyczy energii fizycznej wydobywanej przez jednostki w celu pełnienia przez nie ich funkcji. Aaron Cohen (2007, s. 338) stwierdza, że zaangażowany pracownik ma silne pragnienie, aby pozostać członkiem danej organizacji, jest skłonny do wysokiego poziomu wysiłku na jej rzecz, wierzy w jej cele i wartości. Zaangażowanie można również zdefiniować jako intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub jako wielkość wysiłku włożonego w pracę przez pracownika (Saks, 2006). Równie popularne jest stwierdzenie, że zaangażowanie jest stanem, w którym pracownik udziela się w pracy, jest do niej pozytywnie nastawiony i z niej zadowolony (Berry i Morris, 2008). Zaangażowanie pracowników postrzega się również jako intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub jako wielkość wysiłku włożonego w pracę (Juchnowicz, 2012, s. 34). Paul Falcone (2006) sugeruje zaś, że jest to stan emocjonalnego i intelektualnego oddania organizacji lub grupie, a zaangażowany pracownik jest osobą w pełni oddaną swojej pracy i entuzjastycznie do niej nastawioną. Zaangażowanie pracowników dotyczy reprezentowanych przez nich postaw, przejawiających się w zachowaniach i wynikających z nich działań. Zaangażowani pracownicy wychodzą poza oczekiwania klientów i przełożonych, podejmują działania wywołujące pozytywne zaskoczenie. Efektywne zaangażowanie nie jest wymuszone, wynika z wewnętrznych przekonań pracownika (Juchnowicz, 2012, s. 70). Czynniki wzmacniające zaangażowanie pracowników można klasyfikować według poziomów: strategicznego (strategie i wartości), funkcjonalnego (polityka personalna i wynikające z niej działania) oraz operacyjnego (standardy pracy i współpracy w organizacji) (Bugdol i Szczepańska, 2016, s. 59).

Jednym z najbardziej znanych w tym obszarze modeli jest trójskładnikowy model Johna P. Meyera i Natalie J. Allen (1991), który zawiera trzy niezależne składniki zaangażowania, uwarunkowane innymi czynnikami. W modelu wyróżniono: zaangażowanie afektywne, trwania i normatywne.

Tabela 8.1. Trzy typy zaangażowania według Johna P. Meyera i Natalie J. Allen

Typ zaangażowania	Charakterystyka
Afektywne (<i>affective commitment</i>)	Jest rozumiane jako emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji. Odzwierciedla ono stopień, w jakim jednostka czuje potrzebę podejmowania działań w ramach organizacji i wyraża wobec niej pozytywny, emocjonalny stosunek. Osoby o wysokim poziomie zaangażowania afektywnego utożsamiają się z organizacją, pracują więcej i osiągają lepsze wyniki od tych osób, które nie przejawiają tego rodzaju przywiązania. Aby u pracownika rozwinęło się tego typu zaangażowanie, musi on mieć poczucie, że jego osobiste potrzeby, oczekiwania są zaspokajane, cele osiągnięte oraz że środowisko pracy wspiera go w podejmowanych działaniach i pozytywnie ocenia efekty jego pracy.
Trwania (<i>continuance commitment</i>)	Jest definiowane przez pryzmat kalkulacji kosztów w wypadku opuszczenia organizacji. Rozwijają się, gdy koszty związane z opuszczeniem organizacji są dla pracownika zbyt wysokie, gdy podjął już dużą liczbę aktywności na rzecz organizacji oraz gdy nie dostrzega możliwości znalezienia innego zatrudnienia. Może także oznaczać sytuację pozostania pracownika w organizacji ze względu na zaspokajanie własnych potrzeb, na przykład bezpieczeństwa. Taki pracownik wykonuje swoje zadania poprawnie, ale bez większego entuzjazmu, i nie identyfikuje się z celami organizacji.
Normatywne (<i>normative commitment</i>)	Jest uwarunkowane przez normy społeczne, które określają poziom lojalności wobec organizacji, oraz przez poczucie zobowiązania i lojalności pracownika wobec organizacji. Szczególnie istotne jest tu zinternalizowane przekonanie o konieczności pozostawania lojalnym wobec organizacji. Zaangażowanie normatywne może być również rezultatem trudnych do odwzajemnienia inwestycji podjętych przez organizację na rzecz pracownika.

Źródło: opracowane własne na podstawie (Bańka i in., 2002, s. 65-74).

8.3. Zaangażowanie w doskonalenie procesów biznesowych

Zaangażowanie w doskonalenie procesów jest postrzegane obecnie jako istotny atrybut w zarządzaniu przedsiębiorstwami, pożądany ze względu na dążenie zarządzających do zwiększania efektywności realizowanych procesów, obniżania kosztów oraz podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw. Uwagę zwraca się na pobudzanie świadomości ciągłego doskonalenia jakości we wszystkich fazach łańcucha wartości i przez wszystkich pracowników w organizacji, bez względu na szczebel zarządzania oraz w zgodzie z cyklem ciągłego doskonalenia PDCA (Imai, 2012, s. 86). Przyjmuje się, że poszczególni wykonawcy procesów powinni mieć możliwość zgłaszania propozycji zmian i wykorzystywać potencjał poprawy, jaki dostrzegają na swoich stanowiskach pracy. Angażowanie pracowników w doskonalenie procesów można zdefiniować jako filozofię zarządzania i przywództwa ukierunkowaną na wydobywanie aktywności ludzi w zakresie ciągłego doskonalenia.

lenia procesów, powiązanego z sukcesami w ich miejscu pracy (Heathfield, 2014). Ma ono związek z poglądem, który w obszarze zarządzania zaczął być propagowany pod koniec XX wieku, przyjmującym, że uzyskanie wysokiej efektywności funkcjonowania firm wymaga dzielenia się z pracownikami odpowiedzialnością i autonomią, zachęcania ich do samodzielnego rozwiązywania problemów, rozwijania kreatywnego myślenia oraz uczestnictwa w procesie ciągłego doskonalenia (Smythe, 2009, s. 17). Uwarunkowań tego stanu rzeczy upatruje się w zmianach na rynku pracy (wzrost kwalifikacji i umiejętności pracowników), rozwoju wiedzy o zarządzaniu zasobami ludzkimi (wzrost efektywności systemów komunikowania się, rozwój systemów motywacji i oceny pracowniczej), implementacji nowych praktyk kierowniczych (ograniczenie kontroli stanowiskowej, kolektywne podejmowanie decyzji, grupowa organizacja pracy, zwiększenie odpowiedzialności pracowników za wyniki firmy), a także w adaptacji japońskich narzędzi doskonalenia organizacji (koncepty *Lean Management*, TQM, metoda 5S, koła jakości, TPM, JiT, *kanban*, *Kaizen*) (Aluchna i Płoszajski, 2008, s. 10; Gajdzik, 2012). Po okresie orientacji na zmniejszanie odchyłeń w procesach, eliminacji wszelkiego rodzaju marnotrawstwa i ukierunkowania na obniżkę kosztów do głosu doszły dzisiaj zdolności pracowników do wprowadzania innowacyjnych zmian w procesach (Rosemann i vom Brocke, 2015). Wprowadzanie udoskonaleń w procesach wymaga często od pracowników zmiany wartości, postaw i zachowań, a także gotowości do wprowadzania zmian i dużej kreatywności. Z tego powodu osoby zaangażowane w realizację procesu nie mogą być traktowane wyłącznie jako wykonawcy określonych czynności w procesie, ale bardziej, zgodnie z zasobową teorią przedsiębiorstw, jako aktywa organizacji.

Już w przeszłości W. Edwards Deming, Kaoru Ishikawa i Joseph M. Juran twierdzili, że pracownicy są najlepiej poinformowanymi ekspertami i powinni być odpowiedzialni za identyfikację możliwości poprawy i wdrażanie zmian. W. Edwards Deming zaproponował pojęcie „łańcucha produktywności”, wskazując sytuację, kiedy uwolnione dzięki wzrostowi wydajności zasoby są reinwestowane w poszukiwanie jeszcze większych ulepszeń, tworząc samonapędzające się informacje zwrotne stymulujące ciągłe doskonalenie. Z kolei Shigeo Shingo i Andrew P. Dillon źródłem doskonalenia procesów upatrywali w sposobie myślenia, w „pozytywnie” nastawionych na poszukiwanie i rozwiązywanie problemów pracownikach.

Duże zaangażowanie w doskonalenie procesów skłania do tego, aby działać inaczej, w odmienny sposób, opierać się na wyróżniających, unikatowych kompetencjach, czyli na wykazaniu zdolności zastosowania nowej wiedzy, nowych zdolności i umiejętności w obsłudze nowych wymagań i (lub) utajnionych życzeń klientów (Lisiecka, 2013, s. 106-107). W literaturze przedmiotu pojawiają się jednak opinie, że stuprocentowy udział pracowników w pracach związanych z doskonaleniem procesów jest założeniem iluzorycznym, a siedemdziesięcio-, osiemdziesięcio-

procentowy udział należy uznać za sukces (Nowosielski, 2014). Trzeba mieć bowiem na uwadze, że im więcej ulepszeń jest wprowadzanych w procesach, tym trudniej znajdować problemy i wydobywać zaangażowanie pracowników. Oprócz typowych problemów, związanych na przykład z „wypaleniem” czy ze znużeniem ciągłym poszukiwaniem możliwości zmian, dochodzą nowe, związane z brakiem czasu, wiedzy o etapach realizacji procesu w innych działach czy wydziałach, często także z brakiem możliwości współpracy. Ponadto nie we wszystkich organizacjach system doskonalenia procesów jest właściwie koordynowany. Istnieją zatem granice aktywności pracowników w zakresie doskonalenia procesów, które, jak zauważa Stanisław Nowosielski (2014, s. 312), są określane przez analityczny i kreatywny potencjał pracowników, w powiązaniu z ich gotowością do działania. W doskonaleniu procesów trzeba także uwzględnić to, że pracownicy odgrywają w organizacji różne role, są przypisani do wielu procesów (Bugdol, 2018, s. 75). W związku z tym istotne staje się rozpoznawanie czynników wpływających na zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów.

8.4. Wyniki badań empirycznych

Z badań Institute for Employment Studies (IES) wynika, że do najważniejszych czynników budujących zaangażowanie pracowników w firmach należą: charakter wykonywanej pracy, styl przywództwa, zgodność wartości, postrzegane wsparcie organizacyjne, relacje w miejscu pracy, przejrzystość procedur, wspólna wizja, dobra atmosfera pracy (Edwards, 2018). Podobnie zaangażowanie w doskonalenie procesów kształtuje się pod wpływem wielu czynników. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że budowaniu zaangażowania w doskonalenie procesów sprzyja zaufanie, jakim pracownicy darzą przełożonych. Badania przeprowadzone przez Pedra Nevesa i Antónia Caetano (2009) wskazują, że zaufanie wpływa na poziom zaangażowania pracowników podczas wprowadzania zmian i innowacji. W rozwijaniu udziału pracowników w wysiłkach doskonalących procesy potrzebne są szkolenia. W tej zależności częściowo pośredniczy stopień zaangażowania pracowników (van Assen, 2021). Maciej Urbaniak (2010, s. 45) stwierdza, że organizacje, które kładą duży nacisk na proces zarządzania kadrami, a zwłaszcza na podnoszenie kwalifikacji personelu, inwestując w jego rozwój, osiągają większe zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów, skutecznie wpływając na ich postawy w zakresie identyfikowania i rozwiązywania problemów i zgłaszania inicjatyw doskonalących. Andrzej Blikle (2022) uważa, że inicjatywom doskonalenia procesów biznesowych sprzyjają okoliczności, w których:

- pracownicy mają poczucie, że firma stanowi dla nich przyjazne środowisko pracy, w którym panują zasady partnerstwa, współpracy, zaufania i otwartości,

- wszyscy pracownicy są włączani w proces ciągłego doskonalenia, a ich aktywność w tym zakresie, choć formalnie jest objęta zakresem obowiązków służbowych, wynika przede wszystkim z wewnętrznego poczucia obowiązku wobec klientów i firmy,
- wszyscy pracownicy dysponują odpowiednią wiedzą i stosownymi umiejętnościami ciągłego doskonalenia procesów,
- pracownikom proponuje się ustawiczne szkolenia w zakresie „doskonalenia dróg doskonalenia”.

Inne badania (Brajer-Marczak, 2021) wykazały, że do najistotniejszych czynników stymulujących zaangażowanie w doskonalenie procesów biznesowych należą:

- podejmowanie czynności związanych z doskonaleniem procesów w godzinach pracy osób je podejmujących,
- umieszczenie zadań z tym związanych w zakresie codziennych obowiązków pracowników,
- występowanie wśród pracowników wysokiej automotywacji do podejmowania działań doskonalących procesy,
- dawanie pracownikom poszukującym i wdrażającym udoskonalenia w procesach dużej samodzielności w działaniu,
- umiejętne przypominanie o konieczności i potrzebie wprowadzania zmian w procesach.

Wśród głównych czynników, które uznaje się za niesprzyjające zaangażowaniu w doskonalenie procesów, można wymienić:

- zbyt dużą liczbę zadań koniecznych do wykonania w ciągu dnia pracy,
- brak czasu na podejmowanie działań doskonalących procesy,
- brak wiedzy na temat możliwości, jakie daje doskonalenie procesów, w tym korzyści, jakie mogą odnieść pracownicy,
- niechęć bezpośrednich przełożonych do wprowadzania zmian w procesach,
- słabą kreatywność pracowników.

Doświadczenia organizacji w zakresie budowania zaangażowania w doskonalenie procesów biznesowych wskazują, że duże znaczenie mają w tym zakresie cykliczne programy doskonalenia organizacji, w które wpisują się projekty doskonalenia procesów. Potwierdzają to też badania Marcela F. van Assena (2021), dowodzące, że posiadanie wspólnej, ogólnofirmowej metody doskonalenia, która wskazuje pracownikom, jak stale ulepszać procesy, jest pozytywnie powiązane z zaangażowaniem pracowników w ciągłe doskonalenie. W ich ramach zachodzi sukcesywne zwiększanie świadomości procesowej oraz zrozumienie potrzeb doskonalenia procesów biznesowych i wydobywanie chęci zgłaszania propozycji udoskonaleń i ich wprowadzania. Łączy się z tym także wzrost poczucia sprawczości działania wśród pracowników.

Nie bez znaczenia jest dopasowanie systemu nagradzania pracowników (materialne i niematerialne motywy), uznające, że pracownik, wkładając zaangażowanie w doskonalenie procesów, odwdzięcza się niejako firmie proporcjonalnie do otrzymanych nagród czy wsparcia (por. Juchnowicz, 2012). Innym istotnym czynnikiem jest zaangażowanie kadry zarządzającej, widoczne w podejmowanych przez nią działaniach. Przyjmowane postawy i działania kadry kierowniczej dają informację o pożądanym wzorach zachowań i mogą być przykładem, za którym mogą podążać pracownicy na niższych szczeblach zarządzania. Można je ponadto traktować jak swoisty papierek lakmusowy stwierdzający istotność doskonalenia procesów biznesowych w przedsiębiorstwie. Również relacje w firmie oparte na zaufaniu mogą odgrywać ważną rolę w przedstawianym obszarze. Zaufanie, jakim darzą przełożeni wykonawców procesów, przekłada się na przyzwolenie na podejmowanie przez nich oddolnych inicjatyw. Jednocześnie zaufanie pracowników do kadry zarządzającej rezonuje przyjmowaniem przez nich większej liczby zadań i odpowiedzialności, które wynikają z podejmowania działań doskonalących procesy. Nie bez znaczenia jest systematyczny pomiar wyników procesów i przedstawianie ich w zrozumiałej postaci wykonawcom procesów. Ważne jest przede wszystkim to, czy uzyskiwane wyniki są zapisywane, a następnie w czytelnej postaci analizowane z osobami zaangażowanymi w doskonalenie (Brajer-Marczak, 2021).

8.5. Podsumowanie

- Doskonalenie procesów ma ścisły związek z dążeniem organizacji do doskonałości. W działaniach doskonalących obok ukierunkowania na bieżącą efektywność (wymiar operacyjny) ważną rolę odgrywa przystosowanie się do dynamicznych warunków rynkowych i poprawa wyników w dłuższym horyzoncie czasowym (wymiar strategiczny).
- Wprowadzanie udoskonaleń w procesach wymaga od pracowników dużego zaangażowania, kreatywności oraz często wiąże się ze zmianą wartości, postaw i zachowań.
- Doskonalenie procesów kształtuje się pod wpływem wielu czynników, które mogą wzajemnie na siebie wpływać i zależeć od warunków zewnętrznych i wewnętrznych funkcjonowania organizacji. Podstawową sprawą staje się badanie warunków, które będą inspirować i zachęcać wykonawców procesów do generowania pomysłów zmian i brania w nich aktywnego udziału.

Bibliografia

- Aluchna, M. i Płoszajski, M. (2008). *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Bańka, A., Wołowska, A. i Bazińska, R. (2002). Polska wersja Meyera i Allen skali przywiązania do organizacji. *Czasopismo Psychologiczne*, 8(1), 65-74.
- Berry, M. L. i Morris, M. L. (2008). *The impact of employee engagement factors and job satisfaction on turnover intent*. Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in The Americas. Panama City, FL, February 20-24.
- Bitkowska, A. (2021). *Zarządzanie procesowe w organizacjach: podejście klasyczne i nowe koncepcje*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Blikle, A. (2022). *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Helion.
- Brajer-Marczak, R. (2015). *Doskonalenie zarządzania jakością procesów i produktów w organizacjach*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Brajer-Marczak, R. (2021). *Zaangażowanie w doskonalenie procesów biznesowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Bugdol, M. (2018). *System zarządzania jakością według normy ISO 9001:2015*. Helion.
- Bugdol, M. i Szczepańska, K. (2016). *Doskonalenie podejścia procesowego*. W: M. Bugdol i K. Szczepańska (red.), *Podstawy zarządzania procesami*. Difin.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Edwards, M. (2018). *Bridging the gap: An evidence-based approach to employee engagement*. IES Perspectives on HR 2018. Institute for Employment Studies.
- Falcone, P. (2006). Preserving restless top performers: Keep your top performers engaged so they don't jump ship once job opportunities arise. *HR Magazine*, 3, 117-122.
- Gajdzik, K. (2012). Budowanie zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwie – studium przypadku. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 68-88.
- Heathfield, S. M. (2014). *What people want from work: Motivation 2014*. Pobrano 9 września 2022 z <http://www.humanresources.about.com>
- Imai, M. (2012). *Gemba kaizen: zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*. Wydawnictwo MT Business.
- Juchnowicz, M. (2012). Zarządzanie przez zaangażowanie wyzwaniem współczesności. W: P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 33-35.
- Lichtarski, J. (2015). *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*. PWE.
- Lisiecka, K. (2013). Systemy zarządzania jakością produktów. Metody analizy i oceny. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 242.
- Meyer, J. P. i Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Neves, P. i Caetano, A. (2009). Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group & Organization Management*, 34(6), 623-644.
- Nowosielski, S. (2014). Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 340, 303-317.
- Nowosielski, S. (2017). Procesy i projekty w zarządzaniu zmianą organizacyjną. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 463, 67-86.
- PN-EN ISO 9004 2018-06 *Zarządzanie jakością. Jakość organizacji. Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu*. (2018). Polski Komitet Normalizacyjny.

- PN-EN ISO 9001:2015-10. *System zarządzania jakością. Wymagania*. (2016). Polski Komitet Normalizacyjny.
- Rosemann, M. i vom Brocke, J. (2015). The six core elements of business process management. W: J. vom Brocke i M. Rosemann (red.), *International Handbooks on Information Systems* (s. 107-122). Springer.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Skrzypek, E. i Hofman, M. (2010). *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie: identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Smythe, J. (2009). *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Urbaniak, M. (2010). *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- van Assen, M. F. (2021). Training, employee involvement and continuous improvement – the moderating effect of a common improvement method. *Production Planning & Control*, 32(2), 132-144.



Doskonałość biznesowa a jakość 4.0

Tomasz Brzozowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Zarządzania Jakością i Środowiskiem
e-mail: tomasz.brzozowski@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0001-7140-1205

Cytuj jako: Brzozowski, T. (2024). Doskonałość biznesowa a jakość 4.0. W: P. Rogala, J. Martusewicz, A. Wierzbic (red.), *Doskonałość biznesowa – istota i modele* (s. 126-134). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

DOI: 10.15611/2024.73.4.09

9.1. Próba definicji jakości 4.0

Rozwój koncepcji zarządzania jakością trwa nieprzerwanie od dziesięcioleci. Odbywa się on w wymiarze zarówno koncepcji i metod, jak i narzędzi stosowanych w obszarze zarządzania jakością. Przejawia się także w takich aspektach zarządzania jakością, jak rozległość funkcji zarządzania jakością w organizacji, przenikanie się z innymi obszarami zarządzania w organizacji, skala zaangażowania pracowników organizacji, otwartość na otoczenie organizacji czy wymagane kompetencje pracowników jakości.

Na obecnym etapie rozwoju koncepcja zarządzania jakością ugruntowała się wokół czterech czołowych nurtów, wśród których wymienia się (Rogala, 2020):

- nurt związany z Lean Management, opierający się na filozofii *Kaizen* oraz metodach identyfikowania i eliminowania marnotrawstwa w procesach operacyjnych,
- nurt związany z Six Sigma i stosowaniem narzędzi statystycznych do sterowania procesami operacyjnymi,

- nurt związany z modelami doskonałości, które koncentrują się na diagnozowaniu określonych aspektów funkcjonowania organizacji i wskazywaniu obszarów do doskonalenia,
- nurt normalizacyjny, związany z wdrażaniem i utrzymywaniem systemów zarządzania jakością zgodnych z odpowiednimi normami ISO.

Mimo odrębności w zakresie wykorzystywanych metod i narzędzi nurty te łączą zasady leżące u podstaw zarządzania jakością, przede wszystkim zasada ciągłego doskonalenia. Realizacja tej zasady niezmiennie jest dążeniem organizacji wdrażających koncepcję zarządzania jakością do poprawiania wyników w obrębie swoich procesów, produktów i satysfakcji klientów.

We współczesnym świecie zachodzi wiele dynamicznych zmian. Przejawiają się one w rozwoju i upowszechnianiu nowoczesnych technologii stosowanych we wszystkich obszarach życia społeczno-gospodarczego, przede wszystkim w świecie biznesu i przemysłu. W obrębie środowiska przemysłowego ta zdecydowana orientacja na nowoczesne technologie przyjęła miano Przemysłu 4.0, czyli czwartej rewolucji przemysłowej (Skrzypek, 2020). W związku z tym pojawia się konieczność nowego spojrzenia na zarządzanie jakością. Spojrzenia, które wymaga nawet rewolucyjnych postaw i otwarcia się nie tylko na nowe technologie, ale także na nowe zadania dla funkcji zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Kwestią kluczową jest jednak zdefiniowanie takiego zarządzania jakością, które określa się mianem jakości 4.0 (Skrzypek, 2021).

Pojęcie jakości 4.0 jest stosunkowo nowym zagadnieniem, dlatego nie ma zbyt wielu publikacji na ten temat. Przegląd dostępnych publikacji pozwala jednak wskazać główne problemy dotyczące tej koncepcji oraz wskazania do dalszych badań. Można także odnaleźć próby definiowania jakości 4.0.

Pojęcie to jest definiowane na wiele sposobów, a w definicjach są podkreślane różnorodne aspekty tworzące koncepcję jakości 4.0. Wśród aspektów, które najczęściej wykorzystuje się do scharakteryzowania tej koncepcji, warto wskazać:

- odejście od tradycyjnych technik zarządzania jakością, stosowanych manualnie,
- wykorzystanie nowoczesnych technologii znanych z koncepcją Przemysłu 4.0,
- tworzenie warunków ściślejszej współpracy służb zarządzania jakością w obrębie organizacji działających w całym łańcuchu dostaw.

W publikacjach pojawiają się dwa podejścia do definiowania jakości 4.0 (zob. Sader i in., 2021). Pierwsze z nich podkreśla związek tej koncepcji z Przemysłem 4.0 i cyfryzacją dotychczasowych praktyk zarządzania jakością. W tym podejściu kluczowym elementem tworzącym jakość 4.0 jest zastosowanie nowoczesnych technologii w procesach realizowanych w obrębie funkcji zarządzania jakością (Aldag i Eker, 2018; Jacob, 2020; Allcock, 2018).

W drugim z tych podejść jakość 4.0 jest przedstawiana jako wynik ewolucji koncepcji zarządzania jakością. W podejściu tym podkreśla się zatem związek między jakością 4.0 a TQM oraz istniejącymi zasadami i praktykami stosowanymi w obszarze zarządzania jakością. Wskazuje się także znaczenie oraz kierunki zmian, jakie powinny zachodzić w poszczególnych aspektach zarządzania jakością. Z kolei możliwości zastosowania nowoczesnych technologii powinny stanowić inspirację i poszerzać możliwości rozwoju koncepcji zarządzania jakością inspirowanych możliwościami wykorzystania nowoczesnych technologii (Jacob, 2020).

Interesującym sposobem zdefiniowania jakości 4.0 jest ujęcie dynamiczne, wskazujące pewne stany, jakie powinny tworzyć zarządzanie jakością w ślad za warunkami tworzonymi w obrębie czwartej rewolucji przemysłowej. Stany te wskazywał Gregory H. Watson (2019), wymieniając:

- digitalizację, która służy do optymalizacji sprzężenia zwrotnego między sygnałami pojawiającymi się w procesie i mechanizmami jego regulacji przez adaptacyjne uczenie się wspierające samoczynne korekty systemu,
- mechanizmy kontrolne, które są ukierunkowane na projektowanie procesów zamiast na kontrolę operatorów i operacji w procesie,
- maszyny, które uczą się samoregulacji i sterowania swoją wydajnością i jakością,
- nacisk, który przenosi się z procesów produkcyjnych (czy – szerzej – operacyjnych) na projektowanie systemu i integrację z systemem biznesowym.

Wraz z próbami definiowania pojęcia jakości 4.0 pojawiają próby modelowego ujęcia tej nowej koncepcji.

9.2. Jakość 4.0 – ujęcie modelowe

Obecnie istnieje wiele modeli zarządzania jakością, takich jak TQM, EFQM czy norma ISO 9001. Również koncepcje takie jak Lean Management i Six Sigma określają ramy działania w obszarze zarządzania jakością.

Dostępne są badania wskazujące przydatność tych modeli do opisu koncepcji jakości 4.0 (zob. Fonseca i in., 2021; Sader i in., 2019). Naukowcy zwracają jednak uwagę, że istnieje potrzeba stworzenia modelu definiującego ramy koncepcyjne dla jakości 4.0, który powinien uwzględniać rolę nowoczesnych technologii w odniesieniu do tradycyjnych obszarów i praktyk zarządzania jakością.

Jednym z takich modeli jest model zaproponowany przez Deusdeditha Pastory'ego Magangę i Ismaila W.R. Taifę (2022). W modelu tym autorzy określili cztery filary jakości 4.0 stanowiące nowoczesne podejście do zarządzania jakością, wykorzystujące technologie Przemysłu 4.0. Filary te i ich specyfikacje przedstawiono w tabeli 9.1.

Tabela 9.1. Filary jakości 4.0

Filary jakości 4.0	Wyszczególnienie
Zasady TQM	Przywództwo, zaangażowanie najwyższego kierownictwa, ciągłe doskonalenie, zarządzanie dostawcami, koncentracja na kliencie, zaangażowanie pracowników
Technologie Przemysłu 4.0	Internet rzeczy, uczenie maszynowe, rzeczywistość wirtualna, roboty autonomiczne, rzeczywistość rozszerzona
Zarządzanie jakością w czasie rzeczywistym	Wykorzystanie czujników, wykorzystanie aplikacji do komunikacji, podejmowanie decyzji w czasie rzeczywistym, połączenia i sterowanie predykcyjne
Zarządzanie <i>big data</i>	Analiza <i>big data</i> , digitalizacja, automatyzacja, IT

Źródło: (Maganga i Taifa, 2022, s. 1417-1448).

W zupełnie inny sposób koncepcja jakości 4.0 została przedstawiona w modelu opracowanym przez instytut badawczy LNS Research. W modelu tym jakość 4.0 jest przedstawiona w perspektywie dynamicznej jako przekształcenie tradycyjnego modelu zarządzania jakością w kierunku koncepcji jakości 4.0, w której tradycyjne elementy są silnie wzmacniane przez wykorzystanie nowoczesnych technologii. Zgodnie z modelem transformacja ma nastąpić w jedenastu obszarach – nazywanych w tym modelu osiami, takich jak: system zarządzania, analityka, dane, tworzenie aplikacji, łączność, skalowalność, współpraca, kompetencje, przywództwo, kultura i zgodność (Jacob, 2017).

Ważnym elementem omawianego modelu jest obszar systemu zarządzania jakością. Wyjaśniając rolę tego obszaru w jakości 4.0, wskazano, że system zarządzania jakością w przedsiębiorstwie jest centrum różnych działań związanych z zarządzaniem jakością. Wynika to z faktu, że jakość dotyczy każdej części łańcucha wartości i sposobu zarządzania. Oznacza to, że powszechnie stosowane w organizacjach systemy zarządzania jakością stanowią solidną podstawę wdrażania rozwiązań jakości 4.0.

Źródłem przewagi jakości 4.0 ma być gromadzenie i dostęp do znacznie większej ilości danych, ich analizowanie w szerokim zakresie i podejmowanie na tej podstawie decyzji i działań. Wskazuje się, że obecnie obszar analizy danych w systemach zarządzania jakością stanowi ograniczenie w dążeniu organizacji do doskonałości (Jacob, 2017). Postulowanym rozwiązaniem w ramach jakości 4.0 jest zatem analizowanie dużych zbiorów danych (*big data*) oraz wykorzystywanie mechanizmów uczenia maszynowego (*machine learning*, ML) i sztucznej inteligencji (*artificial intelligence*, AI).

W celu zapewnienia skutecznego zarządzania *big data* w modelu LNS Research są wskazywane mechanizmy pozwalające na działania w skali globalnej – korporacyjnej czy w obrębie łańcucha wartości, a nie tylko w skali lokalnej – na miejscu

w danej organizacji. Rozwiązaniem technologicznym wspierającym takie mechanizmy ma być stosowanie chmury obliczeniowej (*cloud computing*). Z kolei wsparciem dla użytkowników ma być rozwijanie i wdrażanie odpowiednich interfejsów i aplikacji zapewniających dostęp do danych z różnych źródeł (*mash-up apps*).

Kolejne obszary modelu jakości 4.0 mają bardziej tradycyjny charakter, a są to powiązanie i ścisła współpraca między służbami jakości funkcjonującymi na różnych poziomach organizacji. W tym wypadku chodzi o współpracę jednostek organizacyjnych i pracowników jakości:

- na wyższym poziomie, obejmującym operacje biznesowe, projektowanie procesów, planowanie jakości,
- na poziomie operacyjnym, obejmującym monitorowanie procesów, sterowanie procesami, postępowanie z niezgodnościami.

Inne tradycyjne elementy zarządzania jakością, których znaczenie jest akcentowane w omawianym modelu jakości 4.0, to kultura organizacyjna i przywództwo. W obu tych obszarach podkreśla się, że działania propagujące i komunikujące znaczenie jakości, zaangażowanie i współpraca, a także odpowiedzialność w obszarze zarządzania jakością, powinny być realizowane w układzie przekrojowym – między wszystkimi funkcjami w organizacji, a nie tylko w obrębie służb jakości.

Ostatnią osią modelu jakości 4.0 jest obszar kompetencji pracowników jakości na każdym szczeblu w organizacji. Element ten odgrywa niezwykle istotną rolę, ponieważ obejmuje i spaja, a także warunkuje skuteczność działań we wszystkich pozostałych obszarach jakości 4.0. Ważne jest, że w zakresie kompetencji wymaganych dla jakości 4.0 znajdują się zarówno kompetencje dotyczące zastosowania nowoczesnych technologii, jak i kompetencje społeczne, związane ze współpracą, z komunikowaniem się i odpowiedzialnością, a także z kreatywnością, krytycznym myśleniem czy inteligencją emocjonalną (Santos i in., 2021).

9.3. Spojrzenie na doskonałość w jakości 4.0

Jakość 4.0 ma zapewnić wyższy poziom efektywności działań organizacji w obszarze zarządzania jakością, zwłaszcza w zakresie umiejętności spełniania wymagań klientów. Przede wszystkim ma się to wiązać z wykorzystaniem analityki wielkich zbiorów danych, obejmującej szerszy zakres analiz niż ten, który jest możliwy przy użyciu tradycyjnych metod. Drugim czynnikiem ma być umiejętność zarządzania jakością w czasie rzeczywistym i podejmowania decyzji (Maganga i Taifa, 2022). Oczywiście ma to być możliwe dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii.

Zastosowanie takich technologii w odpowiedniej konfiguracji powinno pozwolić na uzyskanie wielu korzyści z wdrożenia koncepcji jakości 4.0. Najczęściej wskazywane w literaturze rodzaje technologii i korzyści z ich stosowania przedstawia tabela 9.2.

Tabela 9.2. Technologie i korzyści z ich stosowania w jakości 4.0

Technologie jakości 4.0	Korzyści ze stosowania technologii
<ul style="list-style-type: none"> ● Analityka <i>big data</i> ● Internet rzeczy ● Sztuczna inteligencja ● Systemy cybernetyczne ● Chmura obliczeniowa ● Uczenie maszynowe ● Drukowanie przestrzenne ● Roboty autonomiczne ● Rozszerzona rzeczywistość ● Rzeczywistość wirtualna ● Technologia blockchain 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nowe metody i narzędzia analizowania danych ● Przechwytywanie danych w czasie rzeczywistym ● Wsparcie, wzmocnienie i przyspieszenie procesów decyzyjnych ● Większe możliwości i intensywność działań doskonalących ● Większy stopień rozpoznania i spełnienia wymagań klientów ● Poprawa wydajności procesów produkcyjnych ● Obniżenie kosztów ● Skuteczniejsze rozwiązywanie problemów ● Możliwość zdalnego sterowania procesami ● Zmniejszenie liczby niezgodności

Źródło: (Maganga i Taifa, 2022, s. 1417-1448).

Mimo że nowoczesne technologie odgrywają fundamentalną rolę w koncepcji jakości 4.0, niezmiernie ważne są również aspekty inne niż technologiczne. W literaturze podkreśla się znaczenie takich czynników, jak przywództwo, szkolenie, kultura organizacyjna i zaangażowanie najwyższego kierownictwa (Sony i in., 2020). Ponadto zwraca się uwagę na znaczenie wysokiej jakości umiejętności profesjonalistów związanych z zarządzaniem zmianą, pracą zespołową, komunikacją interpersonalną i motywacją. Tak zdefiniowany model jakości 4.0 opisuje pewien stan doskonałości, szczególnie w rozumieniu doskonałości funkcjonalnej. Przy obecnym poziomie wdrożenia jakości 4.0 rzeczywisty wpływ tego modelu na doskonałość wyników organizacji wymaga jednak prowadzenia dalszych badań.

Obecnie wiele dostępnych badań dotyczących tej koncepcji opiera się na przeglądach literatury lub analizie modeli i praktyk zarządzania jakością. W związku z tym istnieje przestrzeń i potrzeba prowadzenia badań empirycznych, które będą podejmować praktyczne aspekty związane z tą koncepcją. Badania powinny obejmować takie zagadnienia, jak:

- postawy menedżerów jakości wobec koncepcji jakości 4.0,
- poziom akceptacji przez menedżerów jakości nowoczesnych technologii,
- skala wykorzystania nowoczesnych technologii w zarządzaniu jakością,
- zakres zmian w systemach i procesach zarządzania jakością w związku z wdrażaniem nowoczesnych technologii,
- możliwe obszary zastosowań i rodzaje nowoczesnych technologii w zarządzaniu jakością,

- zakres zmian zachodzących w obszarze kompetencji kierowników i pracowników jakości, kultury organizacyjnej, współpracy organizacyjnej i innych aspektów relacji między pracownikami w organizacji.

Dotychczasowe koncepcje, praktyki, metody i narzędzia zarządzania jakością uznano za uniwersalne, możliwe do zastosowania w organizacjach różnego typu, niezależnie od wielkości i rodzaju działalności. Czas pokaże, czy taka wszechstronność zastosowań będzie również cechą jakości 4.0, której wdrożenie wiąże się z określonymi nakładami inwestycyjnymi i danym poziomem adaptacyjności nowoczesnych technologii. Wydaje się, że w organizacjach o ograniczonych zasobach (na przykład finansowych, ludzkich, organizacyjnych) wdrożenie jakości 4.0 może napotkać wiele barier.

W zakresie doskonalenia organizacji i doskonałości warto jeszcze zwrócić uwagę na powiązanie jakości 4.0 z koncepcją *sustainability*. Jej wyrażenie w organizacji przez osiągnięcie Celów Zrównoważonego Rozwoju, jest obecnie istotnym wymiarem doskonałości. Zarządzanie jakością raczej nie było bezpośrednio ukierunkowane na uzyskiwanie rezultatów w obszarze społecznym lub środowiskowym. Należy jednak podkreślić, że takie rezultaty są możliwe i uzyskiwane w obrębie zarządzania jakością w różnorodny sposób:

- realizowanie zasady ciągłego doskonalenia przez koła jakości, systemy sugestii pracowniczych i inne formy włączania i angażowania pracowników – sprzyja zaspokajaniu potrzeb społecznych pracowników,
- doskonalenie procesów z zastosowaniem metodyki Six Sigma lub Lean Management – prowadzi do skrócenia czasu realizacji procesów, zmniejszenia liczby braków, a przez to do obniżenia kosztów, zmniejszenia zużycia materiałów i energii, a także zajmowania mniejszej ilości powierzchni,
- wdrożenie, utrzymywanie i doskonalenie znormalizowanych systemów zarządzania, takich jak system zarządzania środowiskowego zgodny z normą ISO 14001 lub system zarządzania energią zgodny z normą ISO 50001 – bezpośrednio wpływa na zmniejszenie oddziaływania organizacji na środowisko w obrębie zidentyfikowanych i zarządzanych przez organizację aspektów środowiskowych.

Zrównoważony rozwój to koncepcja, którą mają na sztywnych wszystkich duże przedsiębiorstwa, zdecydowana większość średnich i wiele małych. W swoich strategiach zrównoważonego rozwoju organizacje bardzo często formułują Cele Zrównoważonego Rozwoju w taki sposób, aby podkreślić dążenie do wyeliminowania określonego oddziaływania w obszarze środowiskowym i społecznym. Podobne podejścia funkcjonują w obszarze zarządzania jakością od początku rozwoju tej koncepcji. Chodzi tutaj o podejście zero defektów wprowadzone przez Philipa Crosby'ego w latach sześćdziesiątych. W obrębie jakości 4.0 podejście zero defektów zmaterializowało się w nowej odsłonie – jako *zero defect manufacturing* (ZDM). To holistyczne podejście do zapewnienia jakości zarówno procesu, jak i produktu przez redukcję wad za po-

mocą technik naprawczych, zapobiegawczych i predykcyjnych przez wykorzystanie technologii opartych na danych i gwarantujących, że żadne wadliwe produkty nie opuszczą zakładu produkcyjnego i nie dotrą do klienta, mając na celu wyższy zrównoważony rozwój produkcji. Wykorzystanie nowoczesnych technologii opierających się na analizie dużych zbiorów danych w ramach *zero defect manufacturing* ma na celu: (1) zapewnienie możliwości wczesnego i w pełni skutecznego wykrywania usterek oraz (2) zapewnienie skutecznego monitorowania procesów i przewidywania możliwości wystąpienia błędów w procesach, a następnie planowania i wdrażania działań zapobiegawczych (Psarommatis i in., 2021).

Uwzględnienie aspektów *sustainability* w zarządzaniu jakością tworzy nowy, bardziej całościowy i zintegrowany model doskonałości, bliższy definicji doskonałości 5.0 opisanej w rozdziale drugim.

9.4. Podsumowanie

- Jakość 4.0 to przede wszystkim zastosowanie nowoczesnych technologii w obrębie mechanizmów zarządzania jakością. Przydatność takich technologii będzie jednak zależać od sprawności systemów zarządzania jakością, zaangażowania służb jakości i współpracy z pracownikami obsługującymi inne funkcje organizacji, a także rozszerzenia tego zaangażowania w obrębie wszystkich uczestników łańcucha wartości.
- Bardzo duże znaczenie będą miały kompetencje pracowników jakości, a szczególnie menedżerów i innych pracowników na samodzielnych stanowiskach. Potrzebna będzie wiedza na temat zastosowania i korzystania z nowoczesnych technologii, co będzie się przekładać na postawy i nastawienie do takich narzędzi, a następnie na skłonność do ich implementowania.
- Rezultaty doskonalenia organizacji czy osiągnięcia wyższego poziomu doskonałości dzięki wdrażaniu rozwiązań z zakresu jakości 4.0 będą możliwe do rozpoznania i oceny na szerszą skalę dopiero w przyszłości, ponieważ obecnie nie ma wystarczającej liczby badań dotyczących takich zagadnień.

Bibliografia

- Aldag, M. C. i Eker, B. (2018). *What is quality 4.0 in the era of industry 4.0?* 3rd International Conference on quality of life. University of Kragujevac.
- Allcock, A. (2018). Nikon talks quality 4.0. *Machinery*, 176(4276), 49-50.
- Fonseca, L., Amaral, A. i Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 model and Industry 4.0 relationships and implications. *Sustainability*, 13(6), 1-20.
- Jacob, D. (2017). *Quality 4.0 Impact and Strategy Handbook: Getting Digitally Connected to Transform Quality Management*. LNS Research.

- Jacob, D. (2020). *Quality 4.0 Impact and Strategy Handbook*. Pobrano 12 października 2024 z <https://www.insresearch.com/research-library/research-articles/-ebook-quality-4.0-impact-and-strategy-handbook> 222.
- Maganga, D. P. i Taifa, I. W. R. (2022). Quality 4.0 conceptualisation: An emerging quality management concept for manufacturing industries. *The TQM Journal*, 35(6), 1417-1448. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2021-0328> 666
- Psarommatis, F., Sousa, J., Mendonca, J. P. i Kiritsis, D. (2021). Zero-defect manufacturing the approach for higher manufacturing sustainability in the era of industry 4.0: A position paper. *International Journal of Production Research*, 60(1). <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1987551>
- Rogała, P. (2020). *Nurt normalizacyjny w zarządzaniu jakością*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Sader, S., Husti, I. i Daroczi, M. (2019). Industry 4.0 as a key enabler toward successful implementation of total quality management practices. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 27(2), 131-140.
- Sader, S., Husti, I. i Daroczi, M. (2021). A review of quality 4.0: Definitions, features, technologies, applications, and challenges. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(9-10). <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1944082> 111
- Santos, G., Sá, J. C., Félix, M. J., Barreto, L., Carvalho, F., Doiro, M., Zgodavová, K. i Stefanović, M. (2021). New Needed Quality Management Skills for Quality Managers 4.0. *Sustainability*, 13, 6149. <https://doi.org/10.3390/su13116149>
- Skrzypek, A. (2020). Komponenty rewolucji przemysłowej 4.0. *Problemy Jakości*, 7, 2-9.
- Skrzypek, E. (2021). Jak rozumieć jakość – w kierunku jakości 4.0. *Problemy Jakości*, 3, 10-14.
- Sony, M., Antony, J. i Douglas, J. A. (2020). Essential ingredients for the implementation of Quality 4.0: A narrative review of literature and future directions for research. *The TQM Journal*, 32(4), 779-793. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0275> 888
- Watson, G. (2019). *The Ascent of Quality 4.0*. Pobrano 12 października 2024 z <https://asq.org/quality-progress/articles/the-ascent-of-quality-40?id58321f828c7c44634b996b2b1ba25a315>

Zakończenie

Celem niniejszej publikacji było przybliżenie koncepcji doskonałości biznesowej oraz wybranych modeli doskonałości. Ze względu na ograniczoną objętość monografii uwzględniono w niej jedynie najważniejsze – według autorów – treści. Należy jednak pamiętać, że zakres zagadnień związanych z poruszaną problematyką jest znacznie szerszy. W książce nie poruszono (lub uczyniono to w bardzo wąskim zakresie) kwestii dotyczących między innymi:

- nagród jakości oraz związanych z nimi modeli doskonałości (w tym Polskiej Nagrody Jakości oraz Global Excellence Awards),
- modeli doskonałości stosowanych poza Europą, na przykład modelu związanego z Nagrodą Deminga przyznawaną w Japonii, amerykańską Nagrodą Malcolma Baldrige’a oraz australijską Nagrodą Doskonałości Biznesowej,
- modeli doskonałości, które na własne potrzeby wypracowały i wykorzystują znane korporacje, takie jak Philips czy Lego,
- mniej znanych modeli, takich jak Model Doskonałości Jurana, HR Excellence in Research oraz Digital Excellence Model.

W rozdziałach poświęconych konkretnym rozwiązaniom wiele miejsca przeznaczono na omówienie Modelu EFQM. Jest to narzędzie na bieżąco aktualizowane, skupiające społeczność organizacji z całego świata, które w praktyce je stosują i uczestniczą w jego aktualizacji i rozwoju. Model EFQM 2020 jest dostępny w języku polskim i w pełnej wersji na stronie internetowej Krajowej Organizacji Partnerskiej EFQM w Polsce – Fundacji Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (fundacja.ue.wroc.pl). Model EFQM 2025 w wersji polskojęzycznej również będzie dostępny na stronie Fundacji.

Mamy nadzieję, że tematyka omówiona w monografii okaże się zarówno interesująca, jak i użyteczna. Będziemy zaszczytzeni, jeśli zainspiruje Państwa do dalszego zgłębiania wiedzy o doskonałości biznesowej, a być może również do wykorzystania jej w praktyce.

Spis rysunków

2.1. Atrybuty doskonałości	27
2.2. Zależność między modelami dojrzałości i modelami doskonałości	30
3.1. Podstawowe zasady doskonałości w Modelu EFQM	44
3.2. Model EFQM z 2013 roku	45
3.3. Układ logiczny RADAR	47
3.4. Model EFQM 2020.....	49
4.1. Obszary Modelu EFQM.....	53
4.2. Kryteria obszaru „Kierunek” w Modelu EFQM	55
4.3. Kryteria obszaru „Wykonanie” w Modelu EFQM	57
4.4. Kryteria obszaru „Rezultaty” w Modelu EFQM.....	60
4.5. Narzędzie RADAR.....	62
5.1. Struktura wytycznych zawartych w normie ISO 9004.....	75
6.1. Struktura Modelu CAF z wyszczególnieniem podstawowych kryteriów.....	87
7.1. Obszary Modelu IPMA PEM	100
7.2. Powiązanie obszarów IPMA PEM i kryterium EFQM w modelu z 2012 roku.....	101
7.3. Powiązanie obszarów IPMA PEM i kryterium EFQM w Modelu EFQM 2025.....	101
7.4. Kryteria Modelu IPMA PEM.....	102
Fotografia 3.1. Czternastu założycieli Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością.....	40

Spis tabel

3.1. Integracja kryteriów i podstawowych zasad	46
5.1. Kolejne wersje normy ISO 9004	72
5.2. Struktura normy ISO 9004:2018-06	73
5.3. Poziomy dojrzałości	78
6.1. Kryteria i podkryteria oceny potencjału organizacji publicznej	87
6.2. Kryteria i podkryteria oceny rezultatów organizacji publicznej	89
6.3. Klasyczna skala punktacji kryteriów potencjału	93
6.4. Klasyczna skala punktacji kryteriów rezultatu.....	93
6.5. Dostrojona skala punktacji kryteriów potencjału	94
6.6. Dostrojona skala punktacji kryteriów rezultatu	95
7.1. Kryteria punktacji dotyczące satysfakcji interesariuszy.....	107
7.2. Kryteria punktacji dotyczące rezultatu i wydajności	108
8.1. Trzy typy zaangażowania według Johna P. Meyera i Natalie J. Allen	119
9.1. Filary jakości 4.0.....	129
9.2. Technologie i korzyści z ich stosowania w jakości 4.0	131

Business Excellence – Its Concept and Models

Abstract

Business excellence is a concept derived from the quality management trend and applies not only to commercial but also to public organizations. Over the last few decades, many models and tools have been created that are successfully used by many organizations worldwide. It is worth mentioning that this concept is not reserved exclusively for large organizations, but also small and medium-sized enterprises and institutions can be inspired by the guidelines of excellence models in their operations. Business excellence is a comprehensive approach that integrates elements, such as increasing customer satisfaction, improving business results, optimizing processes and sustainable development.

The monograph begins with an explanation of organizational excellence and improvement. The first one indicates the philosophical sources of the concept of excellence. The second chapter is devoted to a contemporary view of excellence in the realities of currently functioning private and public institutions. The second and the third part, i.e. chapters from three to seven, present selected excellence models. The authors decided to include those models that, in their opinion, have the widest application in organizations operating in Europe and that well illustrate the multiplicity of approaches to the issue of excellence. The EFQM Model was treated with particular esteem, as it has been setting directions for developing business excellence for over thirty years. The other models presented are the ISO 9004 standard, the Common Assessment Framework (CAF) and the IPMA Project Excellence Model. The last part of the monograph is devoted to the importance of employee engagement and technology for building excellent organizations.

The monograph is addressed to practitioners and theoreticians of management operating in both the private and public spheres. Looking to the future, we also direct our book towards management students. When they take over the helm of an organization, they should be able to choose a positive direction of development, which is the basis of business excellence.