

PRACE NAUKOWE

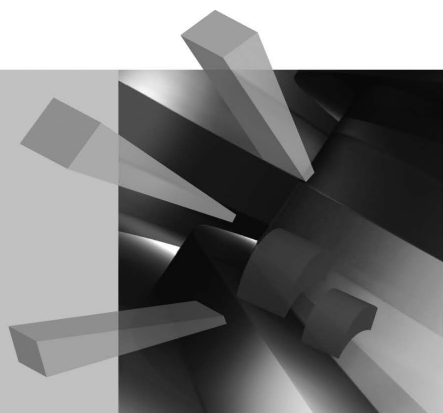
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

264

Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik.

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-298-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz, Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie	11
Bartosz Bartniczak, Sposoby badania satysfakcji użytkowników Banku Danych Lokalnych	24
Tadeusz Borys, Kluczowe wymiary orientacji na wyniki	33
Renata Brajer-Marczak, Wyniki procesów z perspektywy dojrzałości procesowej organizacji zorientowanych na jakość	44
Eugenia Czernyszewicz, Samoocena jako element oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i doskonalenia organizacji ukierunkowanej na wyniki	57
Ewa Czyż-Gwiazda, Systemy pomiaru wyników w organizacjach	71
Anna Dobrowolska, Wpływ projektowania systemu pomiaru procesów na osiąganie celów organizacji w koncepcji TQM	82
Joanna Ejdys, Foresight znormalizowanych systemów zarządzania	93
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka, Podejście procesowe w organizacjach zorientowanych projakościowo	109
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Aspekty środowiskowe a orientacja na wyniki w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje	118
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Wsparcie dla przedsiębiorstw podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego	130
Piotr Jedynak, Orientacja na wyniki w optyce badaczy znormalizowanych systemów zarządzania	142
Marian Kachniarz, Koncepcja systemu oceny efektywności samorządu lokalnego	150
Ewa Kastrau, Rola identyfikacji aspektów środowiskowych i ich oceny w procesie eliminacji negatywnego wpływu działalności polegającej na odbieraniu odpadów komunalnych na środowisko naturalne	163
Maja Kiba-Janiak, Wykorzystanie metody SERVQUAL do analizy jakości usług w obszarze transportu zbiorowego	175
Romuald Kolman, Analiza efektów systemu	189
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska, Aspekty badania satysfakcji pracowników	199
Adam Kosiuk, Pomiar efektów gospodarowania. Zrównoważona Karta Wyników	209
Krzysztof Kud, Doskonalenie kształtowania przestrzeni	220

Marta Kusterka-Jefmańska , Pomiar jakości życia na poziomie lokalnym – wybrane doświadczenia europejskie i doświadczenia polskich samorządów	230
Andrzej Kwintowski , Wybrane narzędzia pomocne przy postępowaniu z wyrobem niezgodnym	240
Krystyna Lisiecka , Modele pomiaru wyników w organizacjach.....	252
Jerzy Łańcucki , Jakość a satysfakcja klienta w usługach.....	271
Jacek Luczak, Marcelina Górzna , Ocena skuteczności metodyki zarządzania projektami PRINCE2 w administracji publicznej.....	282
Alina Matuszak-Flejszman , Determinanty skuteczności znormalizowanych systemów zarządzania	300
Mieczysław Morawski , Procesy dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych	316
Franciszek Mroczko , Skuteczne <i>public relations</i> w zarządzaniu kryzysowym	329
Krzysztof Nowosielski , Koszty jakości controllingu.....	344
Stanisław Nowosielski , Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji.....	354
Piotr Rogala , Zasada orientacji na wyniki a system zarządzania jakością	370
Magdalena Rojek-Nowosielska , Zasady społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw wobec pracowników w kontekście zasad Modelu Doskonałości EFQM	381
Agata Rudnicka , Mierzenie wpływu społecznego przedsiębiorstw	394
Elżbieta Skrzypek , Wyznaczniki dojrzałości jakościowej organizacji w świetle wyników badań.....	401
Elżbieta Aleksandra Studzińska , Metody pomiaru efektywności banków ..	413
Katarzyna Szczepańska , Podstawy satysfakcji klienta w zarządzaniu jakością i jej implikacje	432
Tadeusz Wawak , Zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych	451
Radosław Wolniak , Kryterium przywództwa w procesie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością	475
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic , Ekoinnowacyjność i ekoinnowacje jako kryterium drogi ku ekologicznej i społecznej doskonałości.	488
Krzysztof Zymonik , Gwarancja producencka w kontekście odpowiedzialności za produkt.....	496

Summaries

Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz , Organizational engagement – essence, measurement and implementation.....	23
---	----

Bartosz Bartniczak , Methods of research of Local Data Bank users' satisfaction	32
Tadeusz Borys , Key dimensions of orientation to results	43
Renata Brajer-Marczak , The results of processes from the perspective of the process maturity of quality oriented organizations	56
Eugenia Czernyszewicz , Self-assessment as an element of assessing the effectiveness of the quality management system and improving results oriented organization	70
Ewa Czyż-Gwiazda , Performance measurement systems in organisations ...	81
Anna Dobrowolska , Influence of the design of the measurement system of processes on achieving goals in the TQM organizations	92
Joanna Ejdys , Application of foresight studies in the field of quality, environmental and safety management systems	108
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka , Process approach in process oriented organizations	117
Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Environmental aspects and orientation to results in enterprises implementing eco-innovations	129
Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Support for enterprises during the process of implementation of the Environmental Management System	141
Piotr Jedynak , Orientation to results from the perspective of standardised management systems researchers	149
Marian Kachniarz , Concept of a local government efficiency assessment system	162
Ewa Kastrau , Role of identification of environmental aspects and their assessment within the process of elimination of the negative impact that collecting of municipal waste has on natural environment	174
Maja Kiba-Janiak , Application of the SERVQUAL method for an analysis of service quality in the field of collective transport	188
Romuald Kolman , System effects analysis	198
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska , Aspects of research on employees' job satisfaction	207
Adam Kosiuk , Tools for measuring the effectiveness of economy. Balanced scorecard	219
Krzysztof Kud , Principles of excellence in the space management in municipalities	229
Marta Kusterka-Jefmańska , Life quality measurement at the local level – selected european experience and the experience of polish local government	239
Andrzej Kwintowski , Selected tools helpful in proceeding with a non-conforming product	251
Krystyna Lisecka , Measurement result models in organizations	270
Jerzy Łańcucki , Quality and customer satisfaction in services	281

Jacek Łuczak, Marcelina Górzna , Evaluation of the effectiveness of the project management methodology PRINCE2 in the public administration	299
Alina Matuszak-Flejszman , Determinants of the effectiveness of standardised management systems.....	315
Mieczysław Morawski , Processes of sharing knowledge with key members in selected tourist enterprises	327
Franciszek Mroczko , Effective public relations in crisis management	343
Krzysztof Nowosielski , Quality costs of controlling	353
Stanisław Nowosielski , Process maturity and organisation business results..	369
Piotr Rogala , Results orientation versus the quality management system ISO 9001	380
Magdalena Rojek-Nowosielska , Corporate Social Responsibility principles toward employees in the context of EFQM Excellence Model's principles.....	393
Agata Rudnicka , Corporate social impact measurement	400
Elżbieta Skrzypek , Quality maturity in the light of research findings	412
Elżbieta Aleksandra Studzińska , Methods for measuring the effectiveness of banks.....	431
Katarzyna Szczepańska , Fundamentals of customer satisfaction in quality management and its implications	450
Tadeusz Wawak , Outline of the management improvement model in higher education institutions.....	474
Radosław Wolniak , Criterion for leadership in the process of evaluation of the maturity of a quality management system.....	487
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic , Ecological innovative character and ecological innovations as a means of ecological and social excellence	495
Krzysztof Zymonik , Producer's guarantee in the context of product liability	510

Tadeusz Borys

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: tadeusz.borys@ue.wroc.pl

KLUCZOWE WYMIARY ORIENTACJI NA WYNIKI

Streszczenie: W artykule autor próbuje odpowiedzieć na dwa kluczowe pytania: czym jest zasada orientacji na wyniki, jaki ma sens i rangę w modelu doskonałości oraz czy i jak zasada ta jest urzeczywistniana w organizacji? Pierwsze pytanie związane jest z rozpoznaniem symptomów, przez jakie przemawia do nas orientacja na wyniki; są to m.in. skuteczność, efektywność, dojrzałość procesowa itp., a ogólniej doskonalenie. Pytanie drugie – to zachęcenie do refleksji, czy orientacja na wyniki ma tylko konotacje pozytywne, czy też negatywne? To oznacza, że bez aksjologii dyskusja o orientacji na wyniki ma niewielki sens.

Słowa kluczowe: doskonałość, model doskonałości, orientacja na wyniki.

*I na okrągłym przedmiocie znajdują się kanty.
przysłowie japońskie*

1. Wstęp

W literaturze z zakresu zarządzania dużo miejsca poświęca się różnym orientacjom organizacji jako dominującemu ukierunkowaniu jej systemów zarządzania na określoną wartość lub zbiór wartości¹. W tym sensie posługujemy się w organizacji takimi orientacjami, jak: sprzedażowa, na klienta lub ogólniej – na interesariuszy, produkcyjna, marketingowa, na jakość, na wartości etyczne itp. Jedną z takich orientacji jest orientacja na wyniki, która – jak się wydaje – zajmuje szczególne miejsce w zbiorze możliwych orientacji organizacji.

¹ Samo pojęcie „orientacja” występuje w różnych odniesieniach, jako np. orientacja zewnętrzna lub wewnętrzna, orientacja seksualna (jako ukierunkowanie seksualności osobnika do jednostek, które uważa za atrakcyjne seksualnie), orientacja w terenie (jako umiejętność przestrzennego poruszania się), orientacja mapy (jako ukierunkowanie mapy, czyli ustalenie relacji między kierunkami mapy i kompasem) i w ujęciu matematycznym – orientacja jako ukierunkowanie położenia obiektu w przestrzeni wielowymiarowej, czyli ustalenie położenia punktu (obektu) w obracalnym układzie współrzędnych w odniesieniu do ustalonego punktu (np. wzorca) i pozycji wyjściowej.

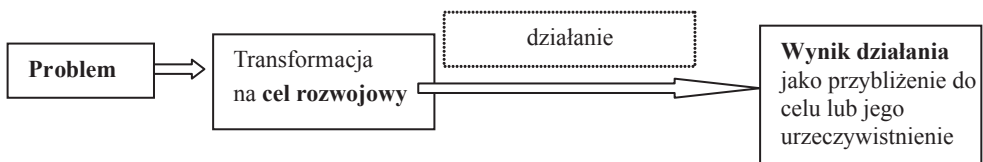
W czym się przejawia to szczególne miejsce? Próba odpowiedzi na to pytanie jest celem tego artykułu i będzie związana z przybliżeniem odpowiedzi na dwa pytania bardziej szczegółowe, a mianowicie:

1. Czym jest zasada orientacji na wyniki, jaki jest jej sens, jakie ma twarze, jakie jest miejsce i ranga tej zasady w zarządzaniu organizacją?
2. Czy i jak zasada ta jest urzeczywistniana w organizacji? Z jakimi problemami aksjologicznymi kojarzona jest ta orientacja?

2. Szczególna rola orientacji na wyniki

Orientacja na wyniki, mimo swej szczególnej roli w zarządzaniu organizacją, jest też podejściem czy zasadą w sensie logicznym, prakseologicznym czy zdroworozsądkowym najbardziej oczywistą. Każde bowiem przemyślane działanie powinno być nastawione na wyniki czy efekty. Ich ilość i jakość jest określana poprzez pomiar pośredni lub bezpośredni, dając z reguły ich skokową gradację: duże (wysokie), średnie, niskie wyniki (efekty) bądź brak wyników czy efektów. Pojęć „wyniki” i „efekty” często używa się zamiennie, choć termin „efekty” wydaje się mieć węższe znaczenie ze względu na swoje powiązania z kategorią efektywności. Rzadziej „wynik” utożsamia się ze „skutkiem”, ponieważ – jak się wydaje – pojęcia te różnią się istotnie w praktyce językowej rozkładem pozytywności konotacji ich znaczenia. O ile wynik na ogół ma konotację pozytywną (choć zdarza się też mniej logiczna konotacja negatywna – „ujemny wynik”), o tyle pojęcie „skutek” ma dominującą konotację negatywną (choć niewykluczona jest też pozytywna konotacja – „pozytywny skutek”).

Ta konstatacja wynika stąd, że orientacja na wyniki bezpośrednio znajduje swoje odzwierciedlenie w koncepcji zarządzania przez cele, czyli przez pożądane stany pozytywne, które zamierza organizacja urzeczywistnić w określonym czasie. Bezpośrednie łączenie definicyjnej pozytywności celów z pojęciem wyniku tłumaczy praktykę utożsamiania zarządzania przez cele z zarządzaniem przez osiągnięcia lub rezultaty [Glinka, Kostera 2012] (por. rys. 1).

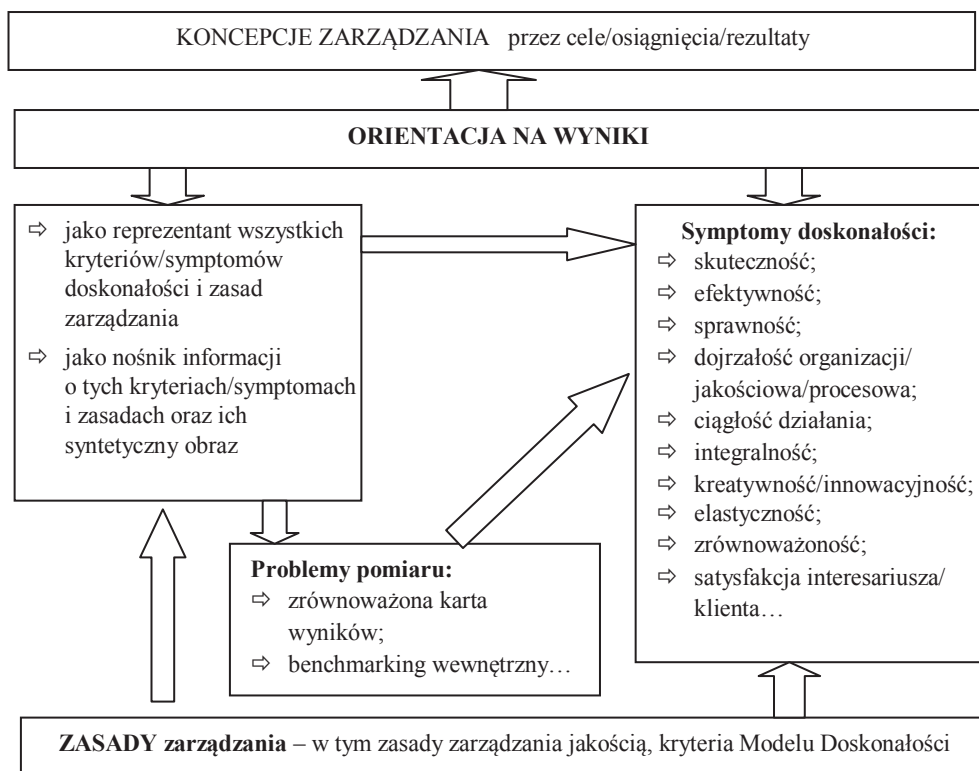


Rys. 1. Orientacja na wyniki jako twórcze urzeczywistnianie celów rozwojowych

Źródło: opracowanie własne.

3. Orientacji na wyniki a zasady zarządzania i symptomy doskonałości

Orientacja na wyniki – w swej konotacji pozytywnej – jest z natury rzeczy powiązana z doskonałością i procesami doskonalenia. Zatem można powiedzieć, że orientacja ta wyznacza różne ścieżki dążenia organizacji do doskonałości, rozumianej jako wysoki stopień nasycania jej określonym rodzajem pozytywności (dobrocią, zaletami, zupełnością/kompletnością, celowością, funkcyjnością, prostotą, harmonią/zrównoważeniem, trwałością, zgodnością itp.). Orientacja na wyniki, podobnie jak sama doskonałość, ma swoje odniesienia zarówno do obiektów materialnych (rzeczy, przedmiotów itp.), jak i niematerialnych (wytworów myśli, idei, koncepcji itp.). Zatem orientacja ta może wyrażać się w różnych koncepcjach, zasadach zarządzania, a także poprzez różne symptomy (przejawy) doskonałości. Ilustruje to rys. 2.



Rys. 2. Orientacja na wyniki a zasady zarządzania i symptomy doskonałości

Źródło: opracowanie własne.

Dowodem na to, że orientacja na wyniki jest swoistym reprezentantem zasad zarządzania, są zasady zarządzania jakością. Zasady te są określone – ogólnie w normie ISO 9000 [PN-EN ISO 9000, 2006] i bardziej szczegółowo w normie ISO 9004 [PN-EN ISO 9004, 2010]. Orientacja na wyniki jest bowiem skanerem wszystkich ośmiu zasad zarządzania jakością. Ukazuje ona różne, ale wzajemnie się uzupełniające twarze orientacji na wyniki poprzez spójny zbiór następujących orientacji komplementarnych, a mianowicie [PN-EN ISO 9000, 2006]:

- *orientację na klienta* (zasada pierwsza) i *wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami* (zasada ósma): **wyniki** – zrozumienie obecnych i przyszłych potrzeb klienta, spełnienie tych potrzeb, wykraczanie – w miarę możliwości – poza wymagania klienta, wpływanie np. na sublimację potrzeb klienta itp.; wynik kluczowy – wzrost satysfakcji klienta; rozszerzone podejście to orientacja na wszystkich kluczowych interesariuszy – podkreśla to zasada ósma: **wynik** – obustronny wzrost satysfakcji organizacji i jej ważnego interesariusza – dostawcy (wzajemna zależność, a wzajemnie korzystne powiązania zwiększają zdolność obu stron do tworzenia wartości);
- *orientację na przywództwo* (zasada druga) i *orientację na zaangażowanie ludzi* (zasada trzecia): **wyniki** – synergistyczne połączenie roli kreatywnego przywództwa (nie wodzostwa), zapewniającego jedność celu i kierunku działania organizacji z pełnym zaangażowaniem pracowników wszystkich poziomów zarządzania w osiąganiu celów organizacji przy optymalnym wykorzystaniu ich zdolności dla dobra organizacji i zapewnieniu warunków do rozwoju tych zdolności;
- *orientację na podejście procesowe* (zasada czwarta) i *orientację na podejście systemowe do zarządzania* (zasada piąta): **wyniki** – są to dwie kolejne mocno powiązane zasady, w których bezpośrednio podkreśla się, że pożądany wynik osiąga się z większą efektywnością i skutecznością wówczas, gdy działania i związane z nimi zasoby są zarządzane jako proces i systemowo, co ułatwia identyfikację i zrozumienie wzajemnie powiązanych procesów;
- *orientację na ciągłe doskonalenie* (zasada szósta): **wyniki** – zasada ta podkreśla, że orientacja na wyniki, jako reprezentant wszystkich symptomów doskonałości (por. rys. 2), jest stałą orientacją organizacji, co oznacza jej ciągłe doskonalenie i nadanie tej orientacji statusu niezmiennej cechy (celu) zmian rozwojowych; ciągłe doskonalenie jest podstawą praktycznie wszystkich sformalizowanych systemów zarządzania; ich istotą powinno być nieustanne ulepszanie, wzbogacanie i dopełnianie cech obiektu; np. w systemach zarządzania środowiskowego ciągłe doskonalenie to tyle co ciągła poprawa w działaniach na rzecz ochrony środowiska i zmniejszania negatywnego oddziaływania na środowisko; obecnie jest oczywiste, że zarządzanie bez uwzględnienia ciągłego doskonalenia staje się anachronizmem w praktyce i w naukach o zarządzaniu [Borys, Rogala 2011];
- *orientacja na podejmowanie decyzji na podstawie faktów* (zasada siódma): **wyniki** – bez praktycznej realizacji tej zasady orientacja na wyniki zawieszona jest

w próżni statystycznej, gdyż zarządzanie według tej orientacji (w tym podejmowanie skutecznych decyzji) musi się opierać na rzetelnej analizie wskaźnikowej, której bazą są dane i pochodzące z tych danych informacje; przykładem takich narzędzi pomiaru wyników są m.in. zrównoważona karta wyników czy benchmarking wewnętrzny.

Zasady zarządzania jakością są więc ważną dekompozycją orientacji na wyniki i nie należy się dziwić, że Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna wśród zasad zarządzania jakością nie wymienia zasady orientacji na wyniki, ponieważ ta orientacja jest – tak jak to już wspomniano – **zasadą zbiorczą**, której sens wyjaśniają wymienione wcześniej zasady zarządzania jakością, wśród których – jeśli chcemy wprowadzić pewną hierarchię – rolę „zastępcy kapitana” zbioru zasad pełni z pewnością **orientacja na klienta** [por. np. Borys, Rogala 2011; Hamrol 2005].

Ścisłe powiązanie orientacji na wyniki z kategorią doskonałości podkreślają kryteria (zasady) Modelu Doskonałości², sformułowane przez EFQM w 2002 roku [*Model... 2002*] i zmodyfikowane przez tę organizację w 2009 roku [*Model... 2010*]. Porównanie obu zbiorów zasad zawiera tab. 1.

Tabela 1. Orientacja na wyniki w kryteriach (zasadach) Modelu Doskonałości EFQM

ZASADY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ wg EFQM	
Kryteria (zasady) doskonałości z 2002 roku	Kryteria (zasady) doskonałości z 2010 roku
• <i>koncentracja na kliencie</i> (zasada 1)	• <i>tworzenie wartości dla klienta</i> (zasada 2)
• <i>przywództwo i stałość celów</i> (zasada 6)	• <i>przewodzenie przez wizję, inspirację i zaufanie</i> (zasada 3)
• <i>rozwój i zaangażowanie pracowników</i> (zasada 3)	• <i>osiąganie sukcesu dzięki ludziom</i> (zasada 5)
• <i>rozwój partnerstwa</i> (zasada 2)	• <i>tworzenie partnerskich relacji</i> (zasada 7)
• <i>zarządzanie przez procesy i fakty</i> (zasada 4)	• <i>zarządzanie przez procesy</i> (zasada 4)
• <i>ciągłe uczenie się, doskonalenie i innowacje</i> (zasada 5)	• <i>krzewienie innowacyjności i kreatywności</i> (zasada 6)
• <i>odpowiedzialność publiczna</i> (zasada 7)	• <i>przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość</i> (zasada 8)
• <i>orientacja na wyniki</i> (zasada 8)	• <i>osiąganie zrównoważonych wyników</i> (zasada 1)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [*Model... 2002; Model... 2010*].

Kolejne zestawienia zasad zarządzania jakością, również w ujęciu EFQM – jako zasad zarządzania doskonałością organizacji nie różnią się liczebnością zbiorów. Te trzy zbiory zawierające po osiem zasad mają duży obszar wspólny (wspólne orientacje), ale i także specyficzne akcenty.

We wszystkich zbiorach zasad podkreślane jest podstawowe znaczenie orientacji na: klienta, przywództwo i zaangażowanie pracowników, zarządzanie procesowe i ciągłe doskonalenie (poszerzone w zasadach EFQM z 2002 roku o *ciągłe uczenie*

² Nazywane też często zamiennie zasadami zarządzania jakością lub zasadami doskonałości.

się i innowacje, a w zasadach EFQM z 2010 roku nazywane *krzewieniem innowacyjności i kreatywności*). Należy zwrócić uwagę, że te wspólne zasady, zachowując swoje sedno, mają często mniej lub bardziej rozwinięte zapisy; np. orientacja na klienta ma dwa zapisy: koncentracja na kliencie (ISO, EFQM 2002) i tworzenie wartości dla klienta (EFQM 2010); orientacja na przywództwo ma trzy zapisy: przywództwo (ISO), przywództwo i stałość celów (EFQM 2002) i przewodzenie przez wizję, inspirację i zaufanie (EFQM 2010); podobnie orientacja na pracownika ma trzy zapisy: zaangażowanie pracowników (ISO), rozwój i zaangażowanie pracowników (EFQM 2002) i osiągnięcie sukcesu dzięki ludziom (EFQM 2010).

Występujące między zbiorami zasad różnice nie mają fundamentalnego znaczenia. I tak:

- w zbiorze zasad ISO podkreślane jest dodatkowe znaczenie trzech orientacji: podejścia systemowego do zarządzania, podejścia rzeczowego do podejmowania decyzji (na podstawie faktów) i orientacji na szczególnego interesariusza, jakim są dostawcy (wzajemnie korzystne powiązania);
- w zbiorze zasad EFQM z 2002 roku dodatkowe akcenty położone są na trzy orientacje: na wyniki – jako pierwszą, wyjściową zasadę zarządzania, ideę partnerstwa, odpowiedzialności publicznej (społecznej), czyli jest tu wyraźne podkreślenie korzyści (wyników) płynących z praktycznego wykorzystania teorii interesariuszy; należy też pokreślić, że tak mocno eksponowana w zbiorze ISO zasada oparcia podejmowania decyzji na podstawie faktów jest tu częścią zasady czwartej (*zarządzanie przez procesy i fakty*);
- zbiór zasad EFQM z 2010 roku podtrzymuje kierunkowo akcenty położone na trzy dodatkowe orientacje, ale istotne tu są dwa nowe sygnały do organizacji nawiązujące do nowego paradygmatu rozwoju – koncepcji zrównoważonego rozwoju organizacji jako drogi do doskonałości (organizacji doskonałej); pierwszy sygnał informuje, że w orientacji na wyniki nie chodzi o wyniki „jako takie”, ale o *osiąganie zrównoważonych wyników*; sygnał drugi rozszerza odpowiedzialność społeczną organizacji i zachęca ją do *przyjmowania odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość*. Dążące do doskonałości organizacje powinny zatem zakorzeniać w swojej kulturze etykę oraz jasne wartości i najwyższe standardy postępowania, czyli dążyć do równoważenia aspektów gospodarczych, społecznych i środowiskowych swojego rozwoju, opierając się na co najmniej umiarkowanym antropocentryzmie umożliwiającym realizację fundamentalnej zasady nowego paradygmatu rozwoju – zasady sprawiedliwości międzypokoleniowej [por. np. Rogala 2010; Borys 2005].

Należy tu jednak wyeksponować podstawową różnicę między usytuowaniem orientacji na wyniki w zbiorze zasad zarządzania jakością określonych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną w normach ISO 9000 i ISO 9004 oraz w zbiorach zasad proponowanych przez EFQM w odniesieniu do Modelu Doskonałości.

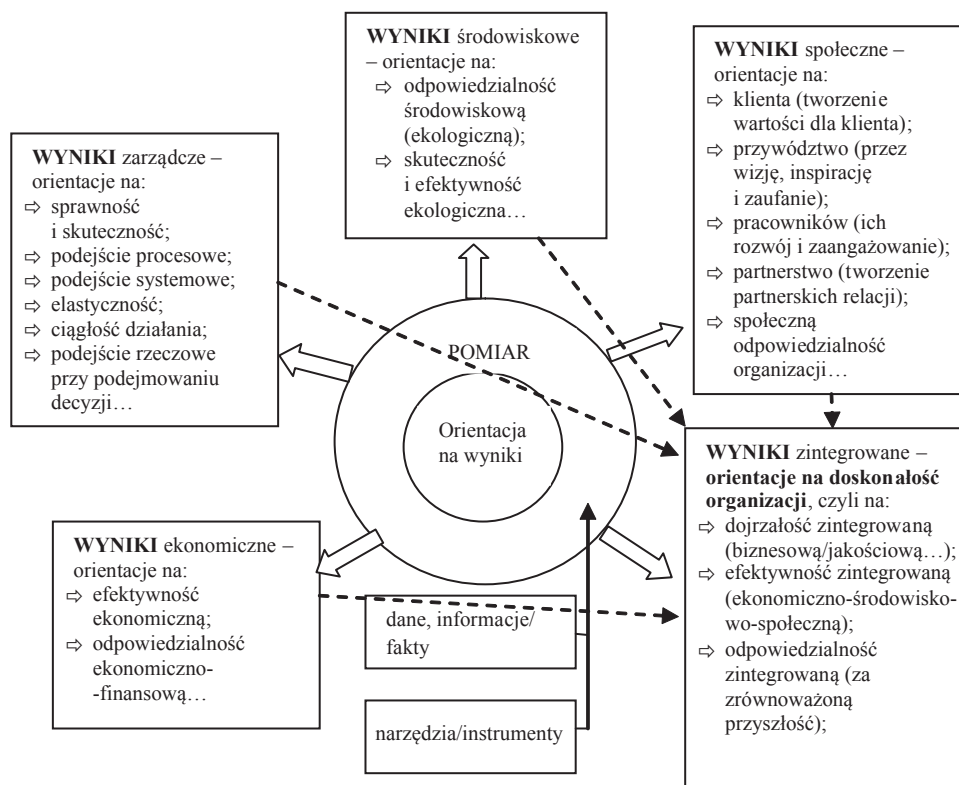
W *podejściu pierwszym* – co już sygnalizowano wcześniej – orientacja na wyniki, choć nie występuje jawnie jako zasada zbiorcza, domyślnie odgrywa rolę skanera (reprezentanta) wszystkich ośmiu zasad zarządzania jakością. Autor tego artykułu podziela w pełni ten sposób podejścia do wyznaczenia roli tej szczególnie ważnej – w dużym stopniu oczywistej – orientacji w zarządzaniu jako fundamentalnej dla organizacji idei zarządczej, która przenika lub która powinna przenikać wszystkie inne zasady wyrażające różne, bardziej już szczegółowe aspekty urzeczywistniania tej orientacji.

W *podejściu drugim*, typowym dla zbiorów zasad określonych przez EFQM, orientacja na wyniki jest autonomizowana w formie odrębnej zasady – występującej w zbiorze z 2002 roku jako zasada ostatnia, a w 2010 roku wyeksponowana jako zasada pierwsza, z podkreśleniem cechy równoważenia wyników. Należy wyrazić wątpliwość co do zasadności takiej autonomizacji, nawet wtedy, gdy będzie się podkreślać komplementarny charakter wszystkich zasad, co dość często jest spotykane w literaturze [por. Hamrol 2005]. Ta wątpliwość znajduje potwierdzenie w treściach, jakie się kryją w dość ogólnych określeniach istoty orientacji na wyniki.

W określeniu z 2002 roku orientację na wyniki utożsamia się z dążeniem do doskonałości, gdyż *doskonałość to osiągnięcie wyników, które przynoszą zadowolenie wszystkim zainteresowanym funkcjonowaniem organizacji*. Pozostała część określenia precyzuje już konkretne cechy, zasady, które wyjaśniają, na czym ma polegać osiąganie wyników przez różne formy wyrazu dążenia do doskonałości³ [Model... 2002]. W określeniu z 2010 roku podkreśla się, że doskonałe organizacje realizują swoją misję oraz zmierzają w kierunku wyznaczonej wizji poprzez planowanie i osiąganie *zrównoważonego zestawu wyników* uwzględniających, a nawet przekraczających, krótkoterminowe, jak i długoterminowe potrzeby swoich interesariuszy [Model... 2010].

Należy sądzić, że obserwowany pewien brak zgodności co do miejsca orientacji na wyniki i jej relacji do zbiorów zasad zarządzania jakością wynika z dość mglistego określenia samego pojęcia „wynik”, które to pojęcie ma przecież zarówno swój sens ogólny, jak i bardzo bogaty układ rodzajowy. Inaczej mówiąc, orientacja ta ma różne wymiary, które w prezentowanym w tym artykule ujęciu wyrażają konkretne, na ogół wzajemnie się uzupełniające, obrazy tej orientacji. Ilustruje to rys. 3.

³ W gwałtownie zmieniającym się otoczeniu, co jest charakterystyczne dla dzisiejszego świata, doskonałe organizacje są sprawne, elastyczne i zdolne do reagowania na szybko i często zmieniające się potrzeby i oczekiwania stron zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji. Doskonałe organizacje mierzą i przewidują potrzeby i oczekiwania wszystkich zainteresowanych stron, śledzą ich doświadczenia i sposoby postrzegania, a także monitorują i analizują wyniki działalności innych organizacji. Informacje są zbierane zarówno od obecnych, jak i przyszłych zainteresowanych stron. Są one wykorzystywane w celu ustalenia, wdrożenia i przeglądu polityk, strategii, celów, zadań, mierników i planów organizacji w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej. Zebrane informacje pomagają również organizacji w opracowaniu i osiągnięciu wyważonego zestawu wyników w relacjach ze stronami zainteresowanymi [Model... 2002].



Rys. 3. Kluczowe wymiary orientacji na wyniki

Źródło: opracowanie własne.

Orientacja na wyniki ma również – podobnie jak same pojęcia doskonałości i doskonalenia⁴ – niezwykle ważne aspekty aksjologiczne, które w tej pracy są jedynie wstępnie sygnalizowane tylko po to, by podkreślić, że rozważania nad tą orientacją zawieszono są w próżni, jeśli się nie uwzględni kontekstu systemu wartości przy osiągnięciu wyników. Zatem czy orientacja na wyniki ma tylko konotacje pozytywne, czy też negatywne? Odpowiedź nasuwa się sama – w zależności od podstawy aksjologicznej orientacja ta może mieć zarówno jasne, jak i ciemne strony.

Podkreślana w zasadach zarządzania jakością potrzeba krzewienia podejścia innowacyjnego opartego na swobodzie tworzenia i kreatywności, wspomagana zdrowym przywództwem i zaangażowaniem/motywacją wewnętrzną pracownika – to zdrowy nurt tej orientacji. Inne, „ciemne” podejście do orientacji na wyniki

⁴ Chodzi tu o kryterium prawdziwości (aksjologiczne) wyróżniające doskonalenie prawdziwe (rzeczywiste) i doskonalenie nieprawdziwe (iluzoryczne, naganne etc., np. „doskonalenie” sztuki wojennej, zabijania, „doskonała” zbrodnia) [Borys, Rogala 2011].

to przede wszystkim technokratyczna presja na wyniki, pozbawiona zadowolenia z ich osiągnięcia, to przymus osiągania wyników, np. wskutek stosowania patologicznej „punktomanii” przy ocenie wyników itp. Towarzyszy temu często zjawisko pozorowania wyników (iluzja wyników). Negatywnemu podejściu do tej orientacji może też towarzyszyć typowy syndrom deprywacji (względego pokrzywdzenia), gdy istnieje znaczna luka między oczekiwanymi wynikami i wynikami osiągniętymi (wysokie aspiracje, ambitne planowanie i słabe wykonawstwo) [por. Borys 2012; Cisek, Wakula 2012; Keerus 2012].

4. Zakończenie

Artykuł ten jest próbą odpowiedzi na dwa kluczowe pytania: czym jest zasada orientacji na wyniki, jaki ma sens i range? Z jakimi problemami aksjologicznymi kojarzona jest ta orientacja? Główną jednak uwagę poświęcono zagadnieniu pierwszemu, sygnalizując jedynie potrzebę zajęcia się problemem aspektów aksjologicznych orientacji na wyniki.

Rozważania dotyczące pierwszego zagadnienia doprowadzają do następujących konkluzji:

- orientacja na wyniki zajmuje szczególne miejsce w zbiorze możliwych orientacji organizacji jako dominujące ukierunkowanie jej systemów zarządzania na określoną wartość lub zbiór wartości; orientacja ta jest też podejściem czy zasadą w sensie logicznym, prakseologicznym czy nawet zdroworozsądkowym najbardziej oczywistą; każde bowiem przemyślane działanie powinno być nastawione na wyniki czy efekty (osiągnięcia);
- orientacja na wyniki bezpośrednio znajduje odzwierciedlenie w koncepcji zarządzania przez cele, czyli przez pożądane stany pozytywne, które zamierza organizacja urzeczywistnić w określonym czasie; bezpośrednie łączenie definicyjnej pozytywności celów z pojęciem wyniku tłumaczy praktykę utożsamiania zarządzania przez cele z zarządzaniem przez osiągnięcia lub rezultaty;
- orientacja ta – w swej konotacji pozytywnej – jest z natury rzeczy powiązana z doskonałością i procesami doskonalenia; wyznacza bowiem różne ścieżki dążenia organizacji do doskonałości, rozumianej jako wysoki stopień nasycania jej określonym rodzajem pozytywności; zatem orientacja na wyniki może wyrażać się w różnych koncepcjach, zasadach zarządzania, a także poprzez różne symptomy (przejawy) doskonałości, przez jakie przemawia do organizacji ta orientacja (m.in. przez skuteczność, efektywność, dojrzałość procesową, zrównoważoność itp., w ujęciu ogólnym – przez doskonalenie);
- jest widoczna podstawowa różnica między usytuowaniem orientacji na wyniki w zbiorze zasad zarządzania jakością określonych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną w normach ISO 9000 i ISO 9004 oraz w zbiorach zasad proponowanych przez EFQM w odniesieniu do Modelu Doskonałości;

- w podejściu pierwszym, typowym dla ISO, orientacja na wyniki, choć nie występuje jawnie jako zasada zbiorcza, domyślnie występuje tu jako skaner (reprezentant) wszystkich ośmiu zasad zarządzania jakością; autor tego artykułu podziela w pełni ten sposób podejścia do wyznaczenia roli tej szczególnie ważnej orientacji w zarządzaniu jakością jako fundamentalnej dla organizacji idei zarządczej, która przenika lub która powinna przenikać wszystkie inne zasady wyrażające różne, bardziej już szczegółowe aspekty urzeczywistniania orientacji na wyniki;
- w podejściu drugim, typowym dla zbiorów zasad określonych przez EFQM, orientacja na wyniki jest autonomizowana w formie odrębnej zasady; należy wyrazić wątpliwość co do zasadności takiej autonomizacji, nawet wtedy, gdy będzie się podkreślać komplementarny charakter wszystkich zasad; takie podejście ma zatem wyraźną wadę merytoryczną i w dużym stopniu logiczną;
- pewien obserwowany brak zgodności co do miejsca orientacji na wyniki i jej relacji do zbiorów zasad zarządzania jakością wynika z mglistego określenia samego pojęcia wyniku, które ma przecież zarówno swój sens ogólny, jak i bardzo bogaty układ rodzajowy; inaczej mówiąc, orientacja ta ma różne wymiary, które w prezentowanym w tym artykule ujęciu wyrażają konkretne, na ogół wzajemnie się uzupełniające, obrazy tej orientacji (społeczny, ekonomiczny, środowiskowy, a także zintegrowany (holistyczny)).

Należy też w podsumowaniu zwrócić uwagę, że dyskusja o orientacji na wyniki bez refleksji aksjologicznej ma niewielki sens, orientacja ta bowiem w zależności od kontekstu aksjologicznego może mieć swoje konotacje pozytywne lub negatywne.

Literatura

- Borys T., *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, Ekonomia i Środowisko, Warszawa 2005.
- Borys T., *Sustainable development as an axiological and civilizational challenge*, „Praxiology” 2012, vol. 19.
- Borys T., Rogala P. (red.), *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011.
- Cisek M., Wakuła M. (red.), *Odpowiedzialne zarządzanie. Wybrane aspekty*, Studio Emka, Warszawa 2012.
- Glinka B., Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005.
- Keerus K., *The role of moral status in practice*, „Praxiology” 2012, vol. 19.
- Model Doskonałości EFQM 2002*, Krajowa Organizacja Partnerska EFQM, Warszawa 2002.
- Model Doskonałości EFQM 2010*, Krajowa Organizacja Partnerska EFQM, Warszawa 2010.
- PN-EN ISO 9000, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
- PN-EN ISO 9004, *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2010.
- Rogala P., *Zasady zarządzania jakością – ISO czy EFQM?*, „Problemy Jakości” 2010, nr 10.

KEY DIMENSIONS OF ORIENTATION TO RESULTS

Summary: The article presents the author's attempt to answer two key questions: what is the principle of orientation to results, what is its sense and rank in the model of excellence, as well as whether and how is this principle materialized in an organization? The first question is related to recognizing symptoms by means of which orientation to results appeals to us; these are, among others, effectiveness, efficiency, process maturity, etc., and in general improvement. The second question – encourages reflection whether an orientation to results has only positive connotations or also negative ones. This means that without axiology the discussion about orientation to results has little sense.

Keywords: excellence, model of excellence, orientation to results.