

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 376

Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie

Redaktorzy naukowci
Tadeusz Borys
Piotr Rogala
Paweł Skowron



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska
i Gospodarki Wodnej
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-415-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. W kierunku zrównoważonej organizacji

Tadeusz Borys: Zrównoważony rozwój organizacji – co chcemy lub powinniśmy równoważyć?	13
Grzegorz Hoppe: Zrównoważony rozwój organizacji – tworzenie doskonałości organizacyjnej czy utopia.....	25
Kamila Kuczaj: Czynniki wpływające na poziom jakości życia w miejscu pracy	37
Bazyli Poskrobko: Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....	50
Paweł Skowron: Kategoria ryzyka w koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa	64
Magdalena Sławińska: Zrównoważony rozwój a klastry gospodarcze sektora MŚP	80
Sabina Zaremba-Warnke: Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.....	100

Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

Urszula Bąkowska-Morawska: Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych	115
Grzegorz Biesok: Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej	127
Anna Dobrowolska: Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych	140
Rafał Haffer: Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania	152
Monika Jedynak: Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania	169
Yuliya Melnyk: Zarządzanie ryzykiem na rynku sztuki.....	185
Elżbieta Studzińska: Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie.	195
Wioletta Wereda: Orientacja na zaufanie a budowania relacji z interesariuszami w organizacji	216
Izabela Witczak: Odpowiedzialność prawna oraz ekonomiczno-finansowa publicznego szpitala wobec społeczeństwa	233

Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

Małgorzata Asejczyk-Woroniecka: Doskonalenie zarządzania w administracji samorządowej na przykładzie wybranej JST	245
Renata Brajer-Marczak: Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji	264
Ewa Czyż-Gwiazda: Business Process Orientation and Quality Orientation interrelationship – survey results	275
Grzegorz Grela: Poprawa jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing	292
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność?	301
Marcin Jakubiec: Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa	313
Piotr Jedynak: Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania	323
Romuald Kolman: Doskonalenie wszelkich odmian jakości z wykorzystaniem testów jakościowych	336
Andrzej Kwintowski: Samoocena jako narzędzie doskonalenia	346
Katarzyna Szczepańska: Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy	357
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Doskonalenie zarządzania budowlanym procesem inwestycyjnym	375
Maciej Urbaniak: Znaczenie narzędzi doskonalenia operacyjnego w budowaniu relacji z dostawcami na rynku B2B	389
Sławomir Wawak: Model oceny jakości zarządzania	395
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Wybrane systemy służące bezpieczeństwu w łańcuchu dostaw	405

Summaries

Part 1. Toward sustainable organization

Tadeusz Borys: Sustainable development of organization – are we aware what exactly we want or should consider?	24
Grzegorz Hoppe: Sustainable development of organization – creating organizational perfection or utopia?	36
Kamila Kuczaj: Determinants of quality of work life	49

Bazyli Poskrobko: Creativity of employees as an instrument of shaping the sustainable development of a company	62
Paweł Skowron: The risk category in the concept of sustainable development of enterprise	79
Magdalena Sławińska: SME clusters and sustainable development	99
Sabina Zaremba-Warnke: Sustainable marketing as a tool of enterprise improvement	112

Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

Urszula Bąkowska-Morawska: Analysis of partners selection in service creation using strategic groups maps.....	126
Grzegorz Biesok: Recommendations for improvement of customer satisfaction surveys in self-governmental administration offices.....	139
Anna Dobrowolska: The impact of key stakeholders on the management of the quality of service processes	151
Rafał Haffer: Antecedents and consequences of employee satisfaction in the light of positive management theory	168
Monika Jedynek: The specificity of the relation with suppliers in management systems.....	184
Yuliya Melnyk: Risk management on the art market.....	194
Elżbieta Studzińska: Customer loyalty – notion, division, types and degrees	215
Wioletta Wereda: Orientation on trust and building relationships with stakeholders in organizations	232
Izabela Witzak: Legal and economic and financial responsibility of public hospital to the society	242

Part 3. Quality management improvement as an indication of responsibility of an organization

Małgorzata Asejczyk-Woroniecka: Management in territorial administration – case of improvement actions	263
Renata Brajer-Marczak: Business process maturity to improve processes from the perspective of the ability of an organisation	274
Ewa Czyż-Gwiazda: Relacja pomiędzy orientacją procesową a orientacją projakościową – wyniki badań	291
Grzegorz Greła: Improving the quality and efficiency of business processes through insourcing	300
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma in small and medium-sized enterprises. An empty slogan or necessity?	312

Marcin Jakubiec: Analysis and assessment of introducing and functioning of quality management system in the context of company growth.....	321
Piotr Jedynak: Relations of the organization with the environment. The perspective of standardized management systems.....	335
Romuald Kolman: Improvement of all quality varieties with the application of quality tests.....	345
Andrzej Kwintowski: Self-assessment as an improvement tool.....	356
Katarzyna Szczepańska: Connections of an approach to quality management with stakeholders theory	373
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Improvement of management of construction investment	388
Maciej Urbaniak: The role of processes improvement tools in building relationships with suppliers in the B2B market.....	394
Sławomir Wawak: Framework model of quality of management evaluation.	404
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Selected systems for the security in the supply chain.....	415

Sławomir Wawak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
e-mail: slawomir.wawak@uek.krakow.pl

MODEL OCENY JAKOŚCI ZARZĄDZANIA

Streszczenie: Pojęcie jakości zarządzania jest powszechnie używane w literaturze, mimo że nie zostało jednoznacznie zdefiniowane. Autorzy różnie określają zarówno samo pojęcie, jak i jego zakres. W artykule omówiono główne obszary zastosowania pojęcia oraz zaproponowano definicję jakości zarządzania. Wskazano także na potrzebę pomiaru jakości zarządzania. Celowi temu powinien służyć dedykowany model oceny. W artykule zaprezentowano propozycję ramowego modelu oceny jakości zarządzania, a także listę determinantów, które stanowią punkt wyjścia do opracowania szczegółowych kryteriów oceny.

Słowa kluczowe: model, ocena, jakość zarządzania, model doskonałości.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.29

1. Uwagi wstępne

Zapewnienie wysokiej jakości pracy wymaga zaangażowania zarówno zarządzających, jak i zarządzanych. Jakość pracy zarządzających określana jest mianem jakości zarządzania, podczas gdy jakość pracy zarządzanych – jakością wykonania. Podział ten stanowi jedną z podstaw koncepcji kompleksowego zarządzania przez jakość, a jego autorem jest W. Edwards Deming. Według różnych źródeł jakość zarządzania ma 65-90% wpływu na jakość pracy i jakość produktów [Galetto 1999, s. 18 i n.]. Poziom wpływu zależy m.in. od rodzaju działalności i poziomu automatyzacji.

Na znaczenie jakości zarządzania, jako istotnego czynnika przewagi konkurencyjnej, zwrócili uwagę Y. Doz i C.K. Prahalad. Analizując międzynarodowe korporacje, wykazali oni, że większość organizacji dysponuje podobnymi technologiami, ma zbliżone koszty funkcjonowania oraz działa na podobnych rynkach. Wobec braku możliwości znaczącego odróżnienia się przedsiębiorstw z wykorzystaniem tradycyjnych czynników, jakość zarządzania staje się kluczowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej [2013, s. 346-348].

Zdaniem A.V. Feigenbauma i D.S. Feigenbauma, wiodące przedsiębiorstwa kładą współcześnie duży nacisk na jakość zarządzania. Jest ona rozumiana i mierzona

w kontekście przywództwa oraz zrównoważonego rozwoju. Istotne jest nie tylko stosowanie wyuczonych metod zarządzania, ale także pasja kierownictwa w dążeniu do wdrażania podejść projakościowych. Te miękkie czynniki powinny kreować strukturę systemu zarządzania jakością [2003, s. 44]. Podkreślał to także Z. Martyniak, który rozróżniał myśl zarządczą (wyuczoną) oraz menedżerską (doświadczenie, intuicja, bardziej dziedzina sztuki niż nauki) [2000, s. 363].

Pojęcie jakości zarządzania jest powszechnie używane w literaturze. Jednak ze względu na brak jednolitej definicji autorzy używają go w różnych znaczeniach. Uniemożliwia to dokonanie oceny poziomu jakości zarządzania w przedsiębiorstwie. Celem artykułu jest zaproponowanie ramowego modelu oceny jakości zarządzania.

2. Pojęcie jakości zarządzania

Istnieje przekonanie, że wysoka jakość zarządzania przekłada się na dobre wyniki ekonomiczne organizacji w dłuższym okresie. Niektórzy badacze próbują mierzyć jakość zarządzania, odwracając tę relację. Wnioskuje oni, że organizacja jest dobrze zarządzana, ponieważ ma dobre wyniki. Takie podejście jest błędne, ponieważ nieprawidłowo zakłada, że omawiana relacja ma charakter dwustronny. Tymczasem dobre wyniki mogą być powodowane przez różne czynniki niezwiązane z jakością zarządzania.

Podobne, choć pogłębione podejście zaproponowano w metodologii oceny najbardziej podziwianych firm Fortune 500. Wyróżniono w niej osiem obszarów oceny, do których należą: jakość zarządzania¹, jakość produktów, wartość dla inwestorów, innowacyjność, sytuacja finansowa, zdolność do przyciągania i zatrzymania utalentowanych ludzi, odpowiedzialność społeczna i ekologiczna, roztropne wykorzystanie zasobów. W każdym z obszarów wyróżniono kryteria oceny, które mają pozwolić na ocenę m.in. jakości zarządzania. B. Brown i S. Perry wykazali poprzez analizę statystyczną, że kryteria te są w dużej mierze powiązane z wynikami ekonomicznymi [1994, s. 1357]. Natomiast S.B. Graves i S.A. Waddock poszli dalej i wykazali, że w gruncie rzeczy pomiar obszarów jakości zarządzania i wyników ekonomicznych dostarcza informacji tylko o tym ostatnim [1999, s. 97].

Badanie wyników organizacji nie przynosi jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o poziom jakości zarządzania w organizacjach. Nie dostarcza także informacji, jakie elementy wpływają na ten poziom. Problem ten został zauważony przez analityków inwestycyjnych dość wcześnie. P. Dutter zaproponował w 1969 r. zastosowanie audytu kierownictwa organizacji w celu określenia jakości zarządzania rozumianej jako dobre zarządzanie. Koncepcja ta skupiała się na ocenie podstawowych wyników ekonomicznych, roli najwyższego kierownictwa w tworzeniu strategii, motywowaniu pracowników oraz zachęcaniu do doskonalenia. Pominięta została

¹ Zakres tego obszaru nie jest tożsamy z koncepcją jakości zarządzania, mimo zbieżności nazwy.

rola kierowników niższych szczebli, a także inne wymiary jakości zarządzania [1969, s. 107-108]. Audyt taki jest czasochłonny zarówno dla analityka inwestycyjnego, jak i dla przedsiębiorstwa. Dostarcza on dużej liczby „miękkich” danych, trudnych do jednoznacznej oceny. Znacznie łatwiej posługiwać się w ocenie dostarczonymi przez kierownictwo wystandaryzowanymi wskaźnikami i raportami, które zapewniają porównywalność pomiędzy organizacjami.

Na konieczność uzupełnienia analizy poprzez badanie mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstw zwrócił uwagę także T. Pszczołowski [1978, s. 92], wskazując, że jakość może być rozpatrywana jako sprawność w ujęciu syntetycznym (obejmującym wymiar ekonomiczności, skuteczności, korzystności, pewien rodzaj mistrzostwa). Rozbudowaną definicję zaproponował B. Kuc, definiując sprawność organizacji jako „zdolność i elastyczność przystosowania struktury organizacyjnej do aktualnych potrzeb wynikających z realizacji zmieniających się celów i zadań, dostosowania do sytuacji na rynku, zmian popytu i podaży, konkurencji, zapewnienia ochrony własnych interesów i interesów klientów, zapobiegania przejawom niegospodarności i zjawiskom niepożądanym” [2009, s. 55]. Ujęcie takie ma jednak wadę, ponieważ nie rozdziela wpływu zarządzających od wykonawców. Zwraca na to uwagę T. Pszczołowski, podkreślając znaczenie rozdzielenia wpływu robotników na produkt od wpływu kierownictwa. Zaleca on, aby w pierwszej kolejności zapewnić: efektywnie działający program zabezpieczenia jakości, ustalić standardy jakościowe dla produktów, opracować system pomiaru i oceny jakości oraz ustalić sposób postępowania z wyrobem niezgodnym. Postulaty te współcześnie stanowią bazę pojmowania jakości zarządzania w podejściu opartym na normach. Podejście to uwzględnia Z. Lachiewicz, definiując pojęcie sprawności kierowniczej, która polega na właściwym wypełnianiu roli kierowniczej, tj. spełnianiu oczekiwań związanych z obszarem zadaniowym wraz z zachowaniami społecznymi, które warunkują realizację tych działań [1995, s. 37].

Argumentem przeciwko utożsamianiu jakości z pojęciem sprawności w kontekście zarządzania jest współczesne jego rozumienie w języku potocznym, jak i ustawodawstwie (np. ustawa o pracownikach samorządowych), w którym sprawność jest rozumiana tylko jako staranność wykonywania powierzonych zadań. Nie jest w takim ujęciu wymagana skuteczność, efektywność, analiza korzyści czy ekonomiczne uzasadnienie działań.

Jakość może być rozpatrywana jako pewna inherentna cecha badanego obiektu (ujęcie statyczne, deterministyczne) lub jako proces dążenia do osiągnięcia pewnego zbioru cech (ujęcie dynamiczne, ciągłego doskonalenia) [Kroslied 1999]. Ze względu na tę dwoistość, jakość zarządzania nie może zostać oceniona za pomocą jednego prostego wskaźnika. Konieczne staje się opracowanie modelu oceny agregatywnej, w którym zastosowane będzie podejście systemowe, uwzględniające zarówno poszczególne elementy organizacji i relacje pomiędzy nimi, jak i wpływ na otoczenie. Dlatego powinny zostać wzięte pod uwagę m.in.: oczekiwania interesariuszy, proces kierowania organizacją w różnych obszarach funkcjonalnych, ciągle dosko-

nalenie, a także wyniki ekonomiczne organizacji. Propozycję katalogu determinantów przedstawiono w dalszej części tekstu.

Jakość zarządzania można zatem zdefiniować w ujęciu deterministycznym, typowym dla norm ISO serii 9000, jako „stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości skoordynowanego działania, dotyczącego kierowania przedsiębiorstwem i jego nadzorowania, spełnia potrzeby i oczekiwania (które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo lub ich przestrzeganie jest obowiązkowe): przedsiębiorstwa, jego klientów i innych stron zainteresowanych” [Kowalczewski (red.) 2008, s. 113]. Natomiast w dynamicznym ujęciu ciągłego doskonalenia, charakterystycznym dla podejścia japońskiego, jakością zarządzania jest to: proces decyzyjny zmierzający do udoskonalenia funkcjonowania wszystkich wymiarów przedsiębiorstwa, uwzględniający potrzeby i oczekiwania interesariuszy (m.in.: klientów, właścicieli, partnerów, pracowników, społeczeństwa).

3. Ramowy model oceny jakości zarządzania

Jakość zarządzania rzadko jest oceniana indywidualnie. W większości przypadków ewaluacja obejmuje całą organizację. Tak dzieje się w przypadku modelu Nagrody im. M. Baldrige’a, jak i w modelu doskonałości EFQM.

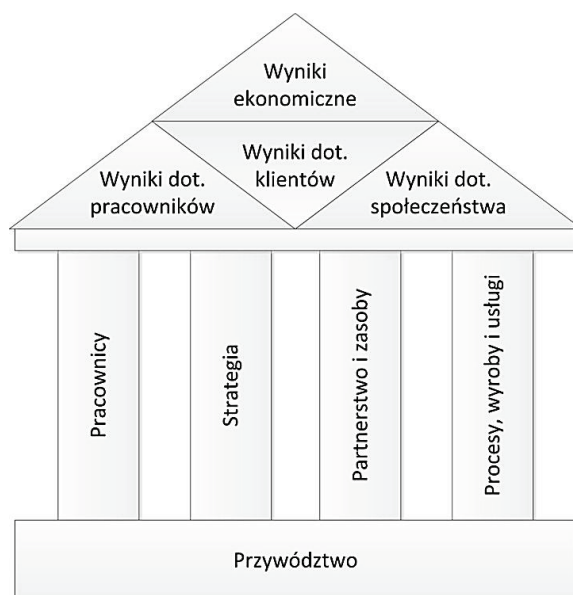
Kryteria doskonałości w modelu NIST (Nagroda im. M. Baldrige’a) obejmują siedem modułów: (1) przywództwo, (2) planowanie strategiczne, (3) orientację na klienta, (4) pomiary, analizy i zarządzanie wiedzą, (5) orientację na pracowników, (6) orientację na działalność operacyjną oraz (7) wyniki. W modelu wskazano istnienie relacji pomiędzy poszczególnymi modułami. Badania potwierdziły statystyczne znaczenie tych relacji.

Kryteria w modelu EFQM zostały podzielone na dwie części: potencjał i efekty. W pierwszej znajdują się moduły: przywództwo, strategia, pracownicy, partnerstwo i zasoby oraz procesy. W drugiej – wyniki dotyczące pracowników, klientów, społeczeństwa oraz ogólne wyniki ekonomiczne. Mimo różnic w nazwach modułów wyraźnie widoczne są podobieństwa obu modeli. Lewa część modelu EFQM (potencjał) odpowiada pierwszym sześciu modułom modelu NIST. Z kolei prawa część (efekty) w dużej mierze pokrywa się z modułem wyników w nagrodzie im. M. Baldrige’a.

Zastosowany w obu modelach podział na kryteria związane z projektowaniem i wdrażaniem podejścia projakościowego oraz oceniające wyniki, sprzyja wielowymiarowej ocenie jakości zarządzania. Kryteria związane z oceną jakości zarządzania można odnaleźć przede wszystkim w modułach związanych z przywództwem, strategią oraz podejściem procesowym (np. określenie ról kierowniczych, stosowanie myślenia strategicznego, tworzenie planów działania na podstawie strategii, projektowanie procesów pracy, sterowanie kosztami, zarządzanie innowacjami). Wskaźni-

ki uzyskiwanych przez organizację wyników mogą do pewnego stopnia świadczyć o poziomie jakości zarządzania. W pozostałych modułach trudno wprost oceniać jakość zarządzania na podstawie opisanych kryteriów.

Precyzyjna ocena jakości zarządzania nie jest zatem możliwa z wykorzystaniem modeli oceniających całą organizację, lecz wymaga opracowania dedykowanego modelu. Możliwe jednak jest wykorzystanie struktury omawianych modeli. Taką propozycję zaprezentowano na rys. 1. Ramowy model oceny jakości zarządzania wykorzystuje zmodyfikowany model doskonałości EFQM.



Rys. 1. Ramowy model oceny jakości zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Struktura powiązań w modelu EFQM była przedmiotem krytyki badaczy, którzy z pomocą analizy statystycznej wykazali jej słabość [Gomz, Costa, Lorente 2011, s. 495]. Jednocześnie zaproponowali inne powiązanie, wykazujące statystyczną istotność, w którym przywództwo jest podstawą dla pozostałych obszarów związanych z potencjałem. Można tu zastosować analogię do struktury budynku (rys. 1). Fundamentem jest przywództwo, natomiast pozostałe obszary związane z potencjałem niezależnymi filarami. Wszystkie razem wpływają na wyniki organizacji, pokazane na rysunku jako dach.

Menedżer musi być skuteczny i efektywny, dlatego ostatecznym kryterium oceny są wyniki ekonomiczne. Jednak w prezentowanym modelu ważne jest także, w jaki sposób te wyniki są osiągane. O jakości zarządzania nie świadczą najlepsze wyniki, lecz takie, które stale się poprawiają. Liczą się zatem trendy, a nie tylko

wartości bezwzględne. Podnoszenie jakości zarządzania powinno być zorientowane na uzyskanie wyników w długim okresie. Nie może przy tym ignorować ograniczeń występujących w krótkim okresie.

4. Determinanty jakości zarządzania

Bezpośrednia aplikacja zaproponowanego modelu ramowego w przedsiębiorstwie jest niemożliwa. Konieczne jest opracowanie modelu szczegółowego, w którym określone zostaną kryteria oceny poziomu jakości zarządzania. W tym celu należy odpowiedzieć na pytanie o czynniki determinujące jakość zarządzania.

Ogólną klasyfikację determinantów jakości zarządzania przedstawił T. Wawak, wyróżniając [Kowalczewski (red.) 2008, s. 115]:

- determinanty zewnętrzne, m.in.: czynniki generowane przez władze państwowe i samorządowe, klientów, dostawców, konkurentów oraz pozostałych interesariuszy,
- determinanty wewnętrzne, m.in.: postępowanie zgodne z Modelem Doskonałości EFQM, realizacja zasad zapisanych w normach ISO serii 9000, etyka pracy wynikająca ze świadomości pracowników, właściwe warunki bytowe i socjalne zatrudnionych.

Determinanty zewnętrzne pozostają w dużej mierze niezależne od organizacji. Są one zwykle identyczne dla wszystkich organizacji w danej branży, dlatego można potraktować je jako *ceteris paribus*. Organizacja zachowuje natomiast wpływ na determinanty wewnętrzne. Klasyfikacja ta wymaga uzupełnienia i uszczegółowienia. S. Ghoshal i Ch.A. Bartlett zaproponowali uwzględnienie takich wewnętrznych czynników, jak: dyscyplina pracy, jednoznaczność zasad, szybkość sprzężenia zwrotnego, spójny system sankcji, wspólne ambicje, wspólna tożsamość, liczenie się z jednostkami, zaufanie, zaangażowanie, sprawiedliwość, pomoc ze strony kierownictwa, oddolna inicjatywa, współpraca, wspólne uczenie się [1994, s. 91-112]. Wymienione determinanty tworzą ramy podejmowanych decyzji w organizacji na wszystkich szczeblach. Umożliwiają one ocenę stosowanego stylu zarządzania. Należy podkreślić w tym kontekście związek pomiędzy kulturą organizacyjną a jakością zarządzania. Przedstawiona lista nie prezentuje czynników związanych z kompetencjami kierownictwa, dlatego powinna zostać uzupełniona o: zachęcanie do działań przedsiębiorczych, umiejętność zatrzymania dobrych pracowników w organizacji, przywództwo, umiejętności komunikacyjne, zdolność do uczenia się, praca zespołowa.

Do czynników negatywnie wpływających na jakość zarządzania zaliczyć należy: niejasną strategię, wykluczające się priorytety, bierny lub autokratyczny styl zarządzania, nieefektywne kierownictwo, złą koordynację działań, brak umiejętności kierownictwa niższego szczebla, jednokierunkowa komunikacja (górnodół) [Beer 2003, s. 629]. Listę tę można uzupełnić o: częste zmiany w najwyższym kierownictwie, pośpiech i oczekiwanie natychmiastowych decyzji, nieobecność kierownictwa, nieznajomość specyfiki działalności firmy, wysoką tolerancję ryzyka [Hofman 2003, s. 4].

W inny sposób klasyfikują determinanty jakości zarządzania w odniesieniu do obszaru zarządzania strategicznego Y. Doz i C.K. Prahalad. W oparciu o zawężoną definicję jakości zarządzania – „zapewnienie zdolności do opracowywania i realizacji złożonych i zróżnicowanych strategii” – wyróżnili oni następujące grupy determinantów (wymiarów): zdolność do przetwarzania i wykorzystania zróżnicowanych informacji, zdolność do dyferencjacji metod i systemów zarządzania w zależności od potrzeb biznesowych, zarządzanie współzależnościami wewnętrznymi i zewnętrznymi, wewnętrzna przedsiębiorczość, ustanowienie głównych osi rozwoju organizacji oraz jakość procesu zarządzania [2013, s. 348-366]. Zawężenie definicji spowodowało pominięcie determinantów związanych z klientami i otoczeniem, które są kluczowe we współczesnym podejściu do jakości. Autorzy zwrócili natomiast uwagę na bardzo ważny aspekt – konieczność dostosowania metod do specyfiki organizacji. Jakość zarządzania nie wiąże się bowiem z jednym zestawem narzędzi czy stylów zarządzania. Należy je dobierać w zależności od specyfiki przedsiębiorstwa.

Wskazówek dla opracowania katalogu kryteriów oceny jakości zarządzania dostarczają także: model doskonałości EFQM oraz model Nagrody im. M. Baldridge’a. Zostały one wprowadzone zaprojektowane dla oceny całych organizacji, jednak część z kryteriów w modułach przywództwa, strategii czy zarządzania ludźmi odnosi się do kwestii związanych z jakością zarządzania.

Na podstawie analizy omówionych podejść do jakości zarządzania opracowany został katalog determinantów jakości zarządzania (tab. 1). Stanowi on uszczegóło-

Tabela 1. Determinanty jakości zarządzania

Obszar modelu oceny jakości zarządzania	Determinanty jakości zarządzania
1	2
Przywództwo	<ul style="list-style-type: none"> – aktualne i stosowane dokumenty strategiczne (misja, wizja, strategia), – zapisane i obowiązujące zasady etyczne oraz wartości, – osobiste zaangażowanie kierownictwa w doskonalenie organizacji, – wspieranie działań na rzecz podnoszenia kompetencji pracowników, – promowanie i stosowanie pracy zespołowej, – budowa korzystnej atmosfery i kultury organizacyjnej, – zainteresowanie losem pracowników poza terenem organizacji, – otwartość na zgłaszanie i wdrażanie pomysłów innych członków organizacji
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> – opracowanie i wdrożenie jasnych i sprawiedliwych zasad dotyczących polityki kadrowej oraz rozwoju pracowników, – angażowanie pracowników w działania zarządcze, – zachęcanie do postaw przedsiębiorczych, – decentralizacja tam, gdzie to możliwe, – aktywna komunikacja z pracownikami, uwzględnianie ich uwag w procesach decyzyjnych, – uznanie dla wyników pracy podwładnych, – powszechny system oceny pracowników i pomoc im w poprawie uzyskiwanych wyników

Tabela 1, cd.

1	2
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> – rozumienie i reagowanie na potrzeby klientów oraz innych interesariuszy, – wykorzystywanie wszelkich dostępnych źródeł do zrozumienia przyszłych potrzeb klientów i trendów rozwoju rynków, – rozumienie wpływu problemów społecznych i środowiskowych na funkcjonowanie organizacji, – otwartość na innowacje, – budowa scenariuszy alternatywnych, – monitorowanie realizacji strategii i jej modyfikacja w miarę potrzeb, – brak przywiązania do źródeł wcześniejszych sukcesów
Partnerstwo i zasoby	<ul style="list-style-type: none"> – równoważenie oczekiwań interesariuszy, – równoważenie zaspokajania potrzeb krótko- i długoterminowych, – zapewnienie środków finansowych do realizacji strategii, – analiza efektywności podejmowanych działań, – stosowanie metod zarządzania ryzykiem podejmowanych przedsięwzięć, – optymalizacja wykorzystania zasobów organizacji, – współpraca z partnerami w celu zwiększenia wartości dla klienta i dla organizacji
Procesy, wyroby i usługi	<ul style="list-style-type: none"> – projektowanie organizacji z wykorzystaniem nowoczesnych koncepcji i metod, – pomiar i ocena efektywności procesów, – optymalizacja przebiegów procesów, – dążenie do poprawy niezawodności procesów, – stymulowanie ciągłego doskonalenia produktów i usług, – stymulowanie wprowadzania nowych produktów i usług, – wykorzystanie innowacyjności pracowników, – akceptacja dla eksperymentowania w celu odkrycia nowych rozwiązań, – skuteczne zbieranie i uwzględnianie opinii klientów
Wyniki dotyczące pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – niska fluktuacja załogi, – brak barier w komunikacji, – wysoki poziom zaangażowania załogi, – pracownicy wykazują zachowania przedsiębiorcze, – wysokie zainteresowanie rozwojem osobistym i podnoszeniem kompetencji, – mała liczba wypadków przy pracy, – niski poziom absencji, – zadowolenie z pracy
Wyniki dotyczące klientów	<ul style="list-style-type: none"> – niski poziom reklamacji, – rekomendowanie produktów lub usług organizacji przez klientów, – wysoki poziom zadowolenia klientów
Wyniki dotyczące społeczeństwa	<ul style="list-style-type: none"> – pozytywny wizerunek organizacji, – dobre relacje z administracją lokalną oraz organizacjami pozarządowymi, – uznanie w środowiskach biznesowych
Wyniki ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> – zbieranie i analiza danych o efektywności organizacji, – ponadprzeciętna efektywność w branży, – rosnący udział w rynku, – dodatni wynik ekonomiczny

Źródło: opracowanie własne.

wienie przedstawionego wcześniej ramowego modelu, a jednocześnie podstawę do opracowania kryteriów oceny.

Niektóre determinanty, szczególnie związane z wynikami, mogą zostać wprost przekształcone w kryteria oceny, np. niska fluktuacja załogi, niski poziom reklamacji, rosnący udział w rynku. Dla innych dostępne są metody wypracowane przez nauki o zarządzaniu, np. pomiar poziomu centralizacji, poziom zaangażowania pracowników, postawy przedsiębiorcze. Jednakże przeważająca ich część wymaga opracowania sposobów pomiaru. Ponadto należy ustalić z pomocą badań ilościowych znaczenie poszczególnych determinantów dla jakości zarządzania, a także zidentyfikować relacje pomiędzy samymi determinantami. Należy oczekiwać, że skutkiem tych działań będzie ograniczenie liczby determinantów do grupy wykazującej statystycznie znaczący wpływ na jakość zarządzania. Na ich podstawie zostanie opracowany kompletny model oceny jakości zarządzania. Zadania te będą przedmiotem dalszych badań autora.

5. Podsumowanie

Pojęcie jakości zarządzania jest stosowane powszechnie przez badaczy do określenia odpowiedzialności kierownictwa organizacji za jego funkcjonowanie. Przypisuje się jej znaczący wpływ na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa. Jednak niewielu autorów podejmuje próby zdefiniowania oraz pomiaru jakości zarządzania.

W niniejszym artykule podjęto próbę zdefiniowania jakości zarządzania w ujęciu deterministycznym oraz dynamicznym, wskazano najważniejsze jej determinanty, a także zaproponowano ramowy model oceny.

Istnieje potrzeba podjęcia dalszych badań w celu opracowania szczegółowego modelu oceny. Jednym z efektów zastosowania takiego modelu powinna być agregatowa ocena jakości zarządzania, pozwalająca na porównanie różnych organizacji.

Literatura

- Beer M., 2003, *Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation*, „Decision Sciences”, vol. 34, no. 4
- Brown B., Perry S., 1994, *Removing the Financial Performance Halo from Fortune's „Most Admired” Companies*, „Academy of Management Journal”, vol. 37, no. 5
- Doz Y., Prahalad C.K., 2013, *Quality of Management: An Emerging Source of Global Competitive Advantage?*, [w:] N. Hood, J. Vahlne (red.), *Strategies in Global Competition*, Routledge, Oxon.
- Dutter P.H., 1969, *Quality of management*, „Financial Analyst Journal” March-April.
- Feigenbaum A.V., Feigenbaum D.S., 2003, *Quality, Not Quantity, of Management*, „Quality Progress” October.
- Galetto F., 1999, *The golden integral quality approach: From management of quality to quality of management*, „Total Quality Management”, vol. 10, no. 1.
- Ghoshal S., Bartlett Ch.A., 1994, *Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management*, „Strategic Management Journal”, vol. 15.

- Gomez J.G., Costa M.M., Lorente A.R.M., 2011, *A critical evaluation of the EFQM model*, „International Journal of Quality & Reliability Management”, vol. 28, no. 5
- Graves S.B., Waddock S.A., 1999, *A Look at the Financial Social Performance Nexus when Quality of Management is Held Constant*, „International Journal of Value-Based Management”, no. 12.
- Hofman P., 2003, *Accounting Clues to Management Quality*, „Commercial Lending Review” July.
- Kowalczewski W. (red.), 2008, *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa.
- Kroslid D., 1999, *Searching for Total Quality Management – Rethinking and Reinterpreting*, Linköping Institute of Technology, Linköping.
- Kuc B.R., 2009, *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Lachiewicz Z., 1995, *Trening potencjału kierowniczego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Lock D., 2002, *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa.
- Martyniak Z., 2000, *Ciągłość i zmiana w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, H. Jagoda i J. Lichtarski (red.), Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., 1985, *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, „Journal of Marketing” no. 49.
- Pierściołek Z., 1998, *Strategie rozwoju firmy*, WN PWN, Warszawa.
- Pszczółowski T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
- Stabryła A., 1995, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków.
- Wawak S., 2011, *Rola zarządzania informacjami w podnoszeniu jakości pracy kierownika*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” nr 187.

FRAMEWORK MODEL OF QUALITY OF MANAGEMENT EVALUATION

Summary: The term quality of management (QofM) is commonly used in literature, though it has not clearly defined. Authors differently understand quality of management and its scope. In the paper a definition and main applications of quality of management were discussed. The need of assessment model was indicated. Framework model for quality of management assessment was proposed. Additionally the catalogue of quality of management determinants was presented as a starting point for the criteria of QofM assessment development.

Keywords: model, evaluation, quality of management, excellence model.