

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Magdalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-566-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel: Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
Agnieszka Bieńkowska: O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz: Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship).....	35
Emil Bukłaha: Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context).....	63
Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki: Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
Wojciech Czakon: Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos: Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
Jakub Drzewiecki: Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of polish companies using outsourcing – research results).....	102
Marcin Flieger: Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
Bartłomiej J. Gabryś: <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak: Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
Sandra Grabowska: Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard)	148
Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda: Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
Katarzyna Hys: Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation)	175
Katarzyna Jasińska: Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
Zdzisław Jasiński: Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult)	199
Dorota Jelonek: Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers)	205
Mateusz Juchniewicz: Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept)	216
Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański: Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results)	229
Jerzy Kisielnicki: Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
Tomasz Kopczyński: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki: Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms)	264
Alina Kozarkiewicz: Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek: Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

Paulina Kubera: Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
Ewa Kulińska: Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes)	313
Roman Lewandowski: Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
Janusz Marek Lichtarski: Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
Anna Maria Lis, Ewa Romanowska: Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks).....	360
Marek Lisiński: Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk: Paradoksy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust)	386
Czesław Mesjasz: Paradoksy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management)	397
Konrad Niziołek: Paradoks genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox)	419
Wojciech A. Nowak: Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems)	430
Michał Nowicki: Paradoks lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
Stanisław Nowosielski: Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects).....	468
Marian Oliński: Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model)	483
Wojciech Popławski, Tomasz Janicki: Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
Krystyna Romaniuk: Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model)	508
Krzysztof Safin: Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis)	519

Piotr Sliż: Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
Aneta Stosik: Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
Marek Szarucki: Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
Marcin Szplit, Andrzej Szplit: Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
Anna Ujwary-Gil: Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
Wiesław Urban: Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
Łukasz Wawrzynek: Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
Krzysztof Woźniak: Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek: Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
Paweł Wyrozębski: Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
Michał Zdziarski: Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

Janusz Lichtarski, Witold Szumowski

Katarzyna Hys

Politechnika Opolska
e-mail: k.hys@po.opole.pl

WYBRANE MODELE DOJRZAŁOŚCI SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W ORGANIZACJI

SELECTED MATURITY MODELS OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN ORGANISATION

DOI: 10.15611/pn.2016.421.15

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja poglądów na temat dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji. Dyskusji poddane zostaną także elementy, które stanowią immanentne cechy dojrzałego systemu zarządzania wraz ze wskazaniem modeli je opisujących. Prezentowane w niniejszym artykule zagadnienia stanowią wynik przeglądu polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu. Doskonałość stanowi nieustanne dążenie do doskonalenia stosowanych przez decydentów rozwiązań w organizacji. Ze względu na to, że doskonalenie ma charakter procesowy oraz ewolucyjny, można wyróżnić charakterystyczne stadia przeobrażenia się organizacji – od niedostatecznej do wysoko zadowolającej. W konsekwencji niezmiernie istotne jest z punktu widzenia decydentów prowadzenie monitoringu w zakresie rzeczywistego poziomu systemu zarządzania jakością w organizacji.

Słowa kluczowe: dojrzałość systemu zarządzania jakością, jakość, modele dojrzałości.

Summary: The aim of the article is to present an opinion on the issue of maturity of a quality management system in the organization. The discussion concerns also the elements that form immanent characteristics of a mature management system, together with an indication of models to describe them and tools using which the level of organization's maturity is assessed. Presented subjects are the result of Polish and foreign literature review. In the literature, the concept of maturity of the organization's management is applied through the concept of excellence. Excellence means a constant search for improvement of applied solutions. Due to the fact that improvement has a continuous and evolutionary character, one can distinguish characteristic stages of organization's transformation – from insufficient to highly satisfactory. In order to determine organizational maturity stages it is possible to conduct empirical studies on the example of an enterprise.

Keywords: maturity of a quality management system, quality, maturity models.

1. Wstęp

Współcześnie ludzie wykorzystują liczne mechanizmy i standardy zachowań oraz postrzegania i oczekiwań co do interpretacji faktów rzeczywistości, które stanowią dziedzictwo filozofii antycznej, choć nie zawsze mają tego świadomość. Heraklit z Efezu, dokonując interpretacji zjawisk, zdefiniował koncepcję zmiany (gr. *panta rei*) jako fundamentalną składową świata. Nawiązując do nieskończonej zmienności rzeczywistości, w niniejszej pracy podjęty zostanie temat dojrzałości systemu zarządzania organizacją w kategorii jakości [Tatarkiewicz 2007].

Dojrzałość ta wynika z zarejestrowanej i opisaney cyklicznej zmiany zachodzącej w każdym środowisku, w szczególności przedsiębiorstwa. Znamienne dla dojrzałości systemu zarządzania organizacją jest to, że zmiany wprowadzane są systematycznie w każdym wymiarze funkcjonowania przedsiębiorstwa i jednocześnie dotyczą zarówno aspektów wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W niniejszym artykule dojrzałość systemu zarządzania organizacją rozpatrywana będzie przez pryzmat jakości wyznaczanej przez poziom zaangażowania pracowników w jej realizację w praktyce zarządzania.

W zależności od przyjętego kontekstu analizy pojęcie dojrzałości może być rozważane w różnorodny sposób. W pierwszym skojarzeniu – dojrzałość rozpatrywana jest w ujęciu podmiotowym, gdzie podstawą analizy jest teoria rozwoju człowieka. W tym znaczeniu wymienia się w szczególności dojrzałość m.in.: duchową, emocjonalną, psychiczną oraz fizjologiczną. Dokonując jednak pogłębionych rozważań, zakres analizy można stopniowo rozszerzać. Analiza ta może mieć charakter zarówno humanocentryczny – obejmować jednostki, grupy, jak i technocentryczny – przedmioty, idee, czy też inny, w zależności od obiektu, na którym skupiona jest uwaga (centryczny) [Hys, Mazurek 2013, s. 195].

2. Tło naukowe

Ze względu na zakres podejmowanego tematu w artykule uwaga skupiona zostanie na dojrzałości systemu zarządzania organizacją w kontekście jakości. Jak napisał R. Haffer [2011, s. 45], „o dojrzałości systemu zarządzania decyduje nie tyle wdrożenie w przedsiębiorstwie konkretnego podejścia do zarządzania, standardu zarządzania, metodyki usprawnienia procesów, modelu samooceny czy technologii informatycznej, ile właściwe dopasowanie wszystkich tych elementów do modelu biznesowego”.

W związku z tym należy zwrócić uwagę, że można określić wiele elementów wspólnych, typowych dla organizacji, które posiadają dojrzały system zarządzania. Należą do nich m.in. [Haffer 2011, s. 52–163]:

- Standardy systemów zarządzania jakością.
- Pozostałe standardy systemów zarządzania wdrażane w celu uzyskania dodatkowych wartości dla organizacji (są to m.in.: ISO 26000:2010 Społeczna odpowiedzialność biznesu – CSR; PN-N-18001:2004/ OHSAS 18001:2007 Standard

- bezpieczeństwa i higieny pracy; PN-ISO/IEC 27001:2007 Standard bezpieczeństwa informacji; ISO 14001:2005 Standard zarządzania środowiskiem; AQAP 2110 – wymagania NATO dotyczące zapewnienia jakości w projektowaniu, pracach rozwojowych i produkcji [Hamrol 2005, s. 132–217; Urbaniak 2007, s. 326–479, 2010, s. 265–273, 2011, s. 103–114].
- Zasady zarządzania (tj. koncentracja na obecnych i przyszłych potrzebach klienta, przywództwo, pracownicy, podejście procesowe, systemowe podejście, ciągłe doskonalenie, zarządzania informacją, wzajemnie korzystne relacje, pomiar wyników działalności, etyka w zarządzaniu, koncentracja na przyszłości, zwinność i innowacyjność zarządzania).
 - Model podejścia procesowego – poziom zarządzania procesami charakteryzuje się opracowaniem zsynchronizowanych mierników wyników uzyskiwanych w zdefiniowanych procesach, na podstawie których prowadzone są systematyczne pomiary, których firma prowadzi optymalizację – powstaje tzw. kultura zarządzania procesami [Lisiecka (red.) 2013].
 - Metodyki doskonalenia procesów (doskonalenie procesów odbywa się zgodnie z zasadą ciągłego doskonalenia w cyklu PDCA (zaplanuj-wykonaj-sprawdź-podejmij działania), typowymi metodykami stymulującymi doskonalenie są m.in.: *Business Process Reengineering* (BPR), *Lean Management*, *Six Sigma* czy też *Lean Six Sigma* [Karaszewski 2009, s. 187–219].
 - Metodyki pomiaru wyników działalności i modele samooceny (do typowych modeli samooceny, uznanych i stosowanych powszechnie, zalicza się m.in.: Nagrodę Deminga (DAP), Nagrodę Jakości im. Malcolma Baldrige’a (MNBQA), Europejską Nagrodę Doskonałości (EFQM) oraz opracowaną na potrzeby polskiego rynku Polską Nagrodę Jakości (PNJ) [Haffer 2011, s. 192–298]; natomiast metodyki pomiaru wyników działalności realizowane są na podstawie m.in.: piramidy SMART R.L. Lyncha i K.F. Crossa, zrównoważonej karty wyników R.S. Kaplana i D.P. Nortona, nawigatora Skandii L. Edvinssona i M.S. Malone’a) [Neely i in. 2007].
 - Technologie informatyczne (doskonałość kształtowana jest przez kompatybilne systemy informatyczne usprawniające procesy gromadzenia, analizy i archiwizowania niezbędnych informacji i danych, zaawansowane systemy informatyczne należą do klasy *Enterprise Resource Planning* (ERP) – planowania zasobów przedsiębiorstwa) [Rashid i in. 2002].
 - Uzyskany zakres integracji systemu zarządzania (integracja elementów składowych systemu zarządzania jest najtrudniejszym działaniem w organizacji – nie wystarczy posiadać świadomości istnienia różnych systemów, metod, narzędzi, kompleksowej wiedzy na ten temat, należy wdrożyć rozwiązania innowacyjne i w sposób zintegrowany skutecznie je stosować, uzyskując optymalny efekt synergiczny; to z kolei stanowi o wiedzy i umiejętności decydentów, którzy pozyskują, utrzymują i rozwijają relacje z kontrahentami).

Elementy te tworzone są przez wdrożony system zarządzania jakością, metodykę usprawnienia procesów, model samooceny oraz technologię informatyczną. System zarządzania jakością realizowany jest w przedsiębiorstwach na wszystkich płaszczyznach funkcjonowania organizacji przez pryzmat założeń teorii jakości oraz innych konceptów własnych wypracowanych przez firmy na ich własny użytek. W konsekwencji, zarządzanie w tym kontekście oznacza sprawne gospodarowanie przez przedsiębiorców bieżącymi i potencjalnymi zasobami, w celu osiągnięcia optymalnych, to znaczy możliwych w danych warunkach, wyników. Przedsiębiorstwa, których jakość produktu jest na najwyższym poziomie, uznawane są za dojrzałe jakościowo. Jednocześnie w przedsiębiorstwach, które posiadają dojrzały system zarządzania jakością, decydenci rozpatrują i wdrażają do struktur organizacyjnych wszystkie te rozwiązania jakościowe, które przynoszą i mogą przynieść oczekiwane efekty.

W konsekwencji można przyjąć, że dojrzałość systemu zarządzania organizacją odzwierciedla stopień jej przygotowania do realizacji określonych zadań w sposób kompleksowy, a wymienione wyznaczniki dojrzałości systemu zarządzania stanowią przejaw tej dojrzałości. Dojrzałość organizacji określana jest z wykorzystaniem takich miar, jak: efektywność, skuteczność oraz doskonałość [Skrzypek (red.) 2013, s. 5]. Efektywność jest to zdolność organizacji do realizowania strategii i osiągnięcia założonych celów [Skrzypek 2000, s. 190]. Skuteczność jest rozpatrywana w literaturze tematu jako prakseologiczna miara sprawności zarządzania [Zieleniewski 1967, s. 242–306; Kotarbiński 1969, s. 127]. Oznacza to, że definiowana jest jako działanie, którego skutkiem jest realizacja przyjętych celów w relacji do zaplanowanych wyników [Niculescu, Iovanas 2012, s. 149; Kotarbiński 1969, s. 127; Kieżun 1997, s. 18]. Jest także miarą stopnia, w jakim pożądaný wynik został osiągnięty [Psomas i in. 2013, s. 55].

3. Modele dojrzałości – analiza

W literaturze tematu funkcjonuje wiele użytecznych modeli opisujących dojrzałość jakościową organizacji. Niezależnie jednak od przyjętych pierwotnych założeń i celów, definiowanie jakościowych modeli dojrzałości stanowi konsekwencję poszukiwań optymalnych rozwiązań w danych warunkach organizacyjnych, rozwiązań zmierzających do wzrostu efektywności działania przedsiębiorstwa [Skrzypek 2000, s. 190]. W warunkach organizacji definiowane modele dojrzałości jakościowej zazwyczaj przybierają postać modeli: opisowych (używanych jako narzędzia diagnostyczne), nakazowych (używanych jako zbiór normatywów wyznaczających ścieżki poprawy) oraz porównawczych (benchmarking wewnętrzny i/lub zewnętrzny) [Becker i in. 2009; De Bruin i in. 2005; Maier i in. 2009].

Jednym z pierwszych opracowań naukowych dotyczących modeli dojrzałości jest propozycja J. Deana [1950]. Można przyjąć, że sformułował on podstawy modelu organizmicznego dla warunków przedsiębiorstwa. J. Dean zdefiniował formułę

cyklu życia produktu (*the Product Life Cycle – PLC*), która na stałe zakorzeniła się w słowniku pojęć z zakresu zarządzania (cyt. za: [Levie, Lichtenstein 2008, s. 15]). Użyta analogia zdaje się dobrze odzwierciedlać poszczególne stadia rozwoju badanego zjawiska, a różnice w nazewnictwie stanowią implikację stosowanej specjalistycznej nomenklatury w danym środowisku (tab. 1).

Tabela 1. Fazy dojrzałości w ujęciu modelowym

Fazy dojrzałości w ujęciu modelowym	Autor
Model ogólny	
Inicjacja – infekcja – kontrola – integracja	R.L. Nolan (1973)
Siatka dojrzałości zarządzania jakością (QMMG): niepewność – przebudzenie – uświadomienie – mądrość – pewność	P.B. Crosby (1979)
Zaniedbanie – obojętność – pogardliwość – osłabienie	T. Schorsch (1996)
Początek – powtarzanie – zdefiniowanie – ilościowe zarządzane – optymalizacja	S. Godfrey (2008)
Utworzenie – niemowlę – szybki wzrost – dojrzałość – ewolucja – stabilność – arystokracja – początkowa biurokracja – biurokracja – śmierć	I. Adizes (2009)
Model instytucjonalny	
Brak formalnego podejścia – podejście bierne – stabilne, formalne podejście systemowe – nacisk na ciągłe doskonalenie – poziom najlepszych osiągnięć w danej dziedzinie	ISO 9004:2000 (2000)
Brak formalnego podejścia – pasywne podejście – stabilny system formalny – nacisk na poprawę – najlepsze osiągi, praktyki w zakresie przywództwa, zarządzania, strategii, zasobów i procesów	ISO 9004:2009 (2009)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hys, Mazurek 2013, s. 198, 199].

Charakterystyczne jest to, że modele dojrzałości, w tym jakościowe, definiowane są na podstawie teorii parcjalnej¹. Oznacza to, że niezależnie od modelu, w każdym występują fazy: inicjująca, rozwinięcia i zanikania, które powtarzają się cyklicznie [Hys, Mazurek 2013]. Odmienne są natomiast stosowana nomenklatura oraz liczba występujących faz w cyklu dążenia do dojrzałości.

Można zauważyć, że zarówno wśród naukowców, jak i wśród pragmatyków istnieje obawa, iż mimo tego, że problematyka dojrzałości badanego przedmiotu (np. organizacji, systemu) jest nieustannie rozwijana, to jednocześnie istnieją środowiska, w których wydaje się niezauważona. Dlatego powstał model oparty na przeciwieństwie modelu dojrzałości, jest to tzw. model niedojrzałości organizacyjnej. Punktem wyjścia jest tutaj niedbałość decydentów o prawidłowy rozwój organizacji, występujące utrudnienia w tym zakresie, lekceważenie problemu oraz utrudnianie podejmowania działań na rzecz rozwoju firmy. Takie działania muszą nieuchronnie

¹ Nomenklatura została zaczerpnięta z teorii psychologii rozwoju człowieka. Zob.: [Bakiera, Stelter 2011; Harwas-Napierała, Trempała (red.) 2009; Trempała 2011].

szkodzić organizacji, przypominają błądzenie w mgle. T. Schorsch [1996] zauważa ten problem i otwarcie wypowiada się na temat negatywnego scenariusza w zakresie występowania zjawiska braku dbałości o prawidłowy rozwój organizacji. Brak troski o organizację przejawiający się w lekceważeniu istotnych sygnałów oznacza świadome dążenie do upadku przedsiębiorstwa. Jak uważa J. Dean, każda organizacja zatacza kręgi życia obejmujące fazę wzrostu, dojrzałości i upadku. Odroczenie w czasie upadku organizacji może nastąpić poprzez powtarzalny cykl, za pomocą którego firma może stymulować sytuację rynkową swego przedsiębiorstwa. Na marginesie należy zauważyć, że w praktyce gospodarczej modele dojrzałości systemu zarządzania jakością niejednokrotnie ze względu na podejmowany proces nieustannej poprawy przyjmują nazwę modelu czy też nagrody doskonałości biznesowej.

Zarówno w literaturze tematu, jak i w praktyce biznesowej zdefiniowano, opisano i zaimplementowano wiele modeli i nagród doskonałości biznesowej, za pomocą których oceniany jest poziom dojrzałości systemów zarządzania jakością w organizacji. W tym kontekście należy rozważyć modele i nagrody doskonałości, które stanowią użyteczne rozwiązania wspierające działania doskonalące w praktyce organizacyjnej. B. Talwar [2011] zidentyfikował 100 modeli doskonałości i nagród jakości stosowanych w 82 krajach. Jak uważają N. Grigg i R. Mann [2008], przyznanie nagrody doskonałości biznesowej jest podstawowym sposobem formalnego i publicznego uznania wysiłków podejmowanych przez organizacje, które osiągnęły znaczną poprawę lub klasę światową. Stanowi zatem swego rodzaju wyróżnienie organizacji pod względem unikatowości i jakości stosowanych standardów. A jednocześnie, poprzez efekt naśladownictwa, wpływa na powszechne oczekiwania co do poziomu standardu. W konsekwencji, w układzie spiralnym oznacza to wzrost standardu jakości. Za pierwszy sformalizowany model doskonałości uznaje się, ustanowioną w 1951 r. w Japonii, nagrodę Deminga, która przez wiele lat była jedynym wyróżnieniem w tej skali (DAP – Deming Application Prize). W innych krajach, po upływie okresu ponad 30 lat wprowadzono m.in. w 1984 r. kanadyjską nagrodę doskonałości (Canada Award for Excellence), w 1987 r. w USA – krajową nagrodę jakości im. Malcolma Baldrige’a (Malcolm Baldrige National Quality Award), rok później – australijską nagrodę jakości (Australian Quality Award, obecnie Australian Business Excellence Award). W roku 1991 natomiast została ustanowiona Europejska Nagroda Jakości (European Quality Award, od 2004 r. znana jako Europejska Nagroda Doskonałości), oparta na modelu Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM Excellence Model). W oparciu o zasady wymienionych nagród nieustannie powoływane są kolejne wyróżnienia doskonałości obejmujące specyfikę danych regionów [Pannirselvam, Ferguson 2001; Wilson, Collier 2000; McDonald i in. 2002; Mavroidis i in. 2007; Yaghoubi i in. 2011]. Typowe zasady, postulowane w nagrodach, a w praktyce stanowiące kryteria oceny, zostały zaprezentowane w tab. 2.

Porównanie kryteriów oceny pozwoliło zauważyć, że mimo różnych i niejednokrotnie odmiennych wartości wynikających z międzykulturowych uwarunkowań

Tabela 2. Zestawienie kryteriów oceny wybranych modeli doskonałości systemu zarządzania jakością

Kryteria oceny	Wybrane modele doskonałości systemu zarządzania jakością				
	Nagroda Deminga (DAP)	Kanadyjska Nagroda Doskonałości (CAE)	Nagroda Jakości im. Malcolma Baldrige'a (MNBQA)	Australijska Nagroda Jakości (ABEA)	Europejska Nagroda Doskonałości (EFQM)
Przywództwo i stałość celów	+	+	+	+	+
Koncentracja uwagi na kliencie/jakości	+	+	+	+	+
Ciągłe uczenie się, innowacyjność i doskonalenie	+	+	+	+	+
Zaangażowanie i rozwój pracowników	+	+	+	+	+
Partnerstwo na rzecz rozwoju	+	-	+	+	+
Zwinność/sprawność	+	-	+	-	-
Koncentracja uwagi na przyszłości	-	+	+	+	+
Odpowiedzialność społeczna	-	+	+	+	+
Koncentracja na wynikach i wartości	-	+	+	+	+
Systemy, procesy, zarządzanie na podstawie faktów	+	+	+	+	+
Współpraca i praca zespołowa	+	+	-	+	-
Zarządzanie wiedzą	-	-	+	-	-

- nie występuje; + występuje.

Źródło: [Talwar 2009].

rozwoju ludzkości w poszczególnych regionach świata, postulowane wartości oceny są dość zbieżne. We wszystkich wymienionych modelach doskonałości systemu zarządzania jakością za fundamentalne zostały uznane: przywództwo i stałość celów; koncentracja uwagi na kliencie/jakości; ciągłe uczenie się, innowacyjność i doskonalenie; zaangażowanie i rozwój pracowników oraz systemy, procesy, zarządzanie na podstawie faktów. Pozostałe kryteria, takie jak: partnerstwo na rzecz rozwoju, koncentracja uwagi na przyszłości, odpowiedzialność społeczna oraz koncentracja

na wynikach i wartości, uwzględniane są przez 4 z 5 wymienionych nagród, obrazują istotę zagadnień dotyczących funkcjonowania organizacji w perspektywie czasowej oraz zaangażowaniu w działania sprzężone.

Global Excellence Model (GEM) Council. GEM zrzesza m.in. [<http://www.efqm.org/about-us/our-community/our-members>]: Australię (SAI Global), Europę (EFQM), Indie (Confederation of Indian Industry), Japonię (Japanese Productivity Center for Socio-Economic Development), Południową Afrykę (SA Excellence Foundation), Amerykę Środkową i Południową (Fundibeq Redibex, reprezentowana przez FNQ Brazil & IFCT Mexico), Singapur (SPRING Singapore) oraz USA (Baldrige National Quality Program).

Fundamentem GEM jest wizja zdefiniowana w następujący sposób: *Świat dąży do zrównoważonej doskonałości*. Co w misji zostało zapisane w następujący sposób „Jako Europejska Fundacja, inspirujemy organizacje w celu osiągnięcia zrównoważonej doskonałości poprzez angażowanie liderów do nauki, akcji i wprowadzania innowacji z wykorzystaniem Modelu Doskonałości EFQM” [<http://www.efqm.org/about-us/our-mission-vision-values>].

Należy zauważyć, że dojrzałość systemu zarządzania jakością definiowana jest przez pryzmat pięciu poziomów [<http://www.efqm.org/about-us/our-community/our-members>, s. 41]:

1. Poziom początkowy – procesy biznesowe charakteryzowane są *ad hoc*, sporadycznie i często chaotycznie. Niewiele jest zdefiniowanych procesów, a sukces w wielu przypadkach zależy w dużym stopniu od indywidualnych, często heroiczych wysiłków.

2. Podejście podstawowe – powtarzalność procesów, na tym etapie została ustanowiona podstawowa kontrola realizacji procesów w celu zarządzania ich wynikami, a także dyscyplina procesowa w celu uzyskania powtarzalności wcześniejszych sukcesów. Wysiłki na rzecz poprawy wyników w procesach mogą być ograniczone, reaktywne, o charakterze korygującym.

3. Zdefiniowane podejście systemowe – procesy biznesowe są dobrze zdefiniowane, rozumiane i zintegrowane w jeden model systemowy odzwierciedlający sposób funkcjonowania biznesu, a więc łączący model przedsiębiorstwa i mapy procesów.

4. Zarządzanie ciągłym doskonaleniem – procesy są dobrze zintegrowane w obrębie całej organizacji, przy jednoczesnym rozumieniu związków przyczynowo-skutkowych między wynikami uzyskiwanymi w procesach, dostarczaną wartością i satysfakcją klienta. Wysiłki na rzecz doskonalenia wyników uzyskanych w procesach są integralną częścią planowania działalności przedsiębiorstwa i stosownego podejścia do zarządzania, przejawiającego się w przywództwie i stosowanych zasadach zarządzania.

5. Najlepszy w swojej klasie – ustanowiona została dobrze zaprojektowana metodyka zarządzaniem doskonaleniem procesów, a przedsiębiorstwo zoptymalizowało swoją strukturę organizacyjną, kulturę i systemy wokół niestających zmian.

Przedsiębiorstwo wdrożyło skuteczny system zarządzania, generujący stabilną poprawę wyników.

4. Dyskusja

Pojęcie „dążenia do doskonałości” na stałe wpisało się do słownika pojęć organizacji. Obecnie klasycznym wzorcem dla rozwiązań normalizacyjnych w obszarze zarządzania organizacją są normy ISO serii 9000. Wszystkie zasady zarządzania jakością, tj.: orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście procesowe, systemowe podejście do zarządzania, ciągłe doskonalenie, podejmowanie decyzji na podstawie faktów, wzajemnie korzystne kontakty z dostawcami stanowią swoisty przewodnik dla organizacji w drodze do dojrzałości [ISO 10014:2008, s. 19–33; ISO 9004:2010, Aneks B, s. 38–42].

W ISO 9004:2000 zapisane zostały tzw. poziomy dojrzałości funkcjonowania systemu zarządzania w ujęciu procesowym, w których wyróżnia się pięć podstawowych [ISO 9004:2000, s. 109]. Pierwszy poziom to brak formalnego podejścia, drugi – podejście bierne, trzeci – stabilne, formalne podejście systemowe, czwarty – nacisk na ciągłe doskonalenie oraz piąty – wyznaczający poziom najlepszych osiągnięć w danej dziedzinie. Zapis poziomów przybiera postać wzorca odniesień, za pomocą którego zainteresowani mogą dokonać identyfikacji własnego statutu oraz zaplanować działania, zmierzające do osiągnięcia zamierzonego poziomu. Norma ISO 9004:2010 rozszerza konteksty rozpatrywania dojrzałości organizacyjnej. Na fundamentach zasad zarządzania jakością sformułowano wytyczne uwzględniające zarządzanie ukierunkowane na trwałe sukces organizacji. Składniki desygnacji tworzone są poprzez: zarządzanie skoncentrowane na osiągnięciu trwałego sukcesu organizacji; strategię i politykę; zarządzanie zasobami; zarządzanie procesami; monitorowanie, pomiary, analizę i ocenę oraz doskonalenie, innowacje i uczenie się [ISO 9004:2010, s. 1–19].

Globalne modele doskonałości stanowią inspirację dla wielu organizacji, w wyniku podejmowanych przez nie aktywności wprowadzone zostało do literatury tematu pojęcie „klasa światowa” (*world class*) [Hayes, Wheelwright 1984]. Współcześnie przedsiębiorstwa używają różnych terminów, m.in. takich jak doskonałość produkcji (*Manufacturing Excellence*) czy też produkcja na światowym poziomie (*World Class Manufacturing*) [Prussak, Tomalka 2010]. Celem stosowania korporacyjnych modeli doskonałości jest uzyskanie pozycji lidera, czy też zapewnienie znaczącej korzyści dla organizacji, przy czym ta ostatnia definiowana jest relatywnie – w zależności od kultury i wartości danego przedsiębiorstwa.

Modele doskonałości systemu zarządzania jakością, ocenianej przez pryzmat jakości, odzwierciedlają poziom zaawansowania danej organizacji w dążeniu do wyznaczonego standardu jakości. Poddanie się komparatywnej ocenie przez przedsiębiorstwo pozwala na aktywne wspieranie pozytywnych w skutkach zmian oraz

utrzymywanie ich retencji w jak najdłuższym czasie. Oznacza to w konsekwencji zdolność organizacji do gromadzenia i przetrzymywania efektów zmian przez dłuższy czas w danym środowisku, skoncentrowanym na pozyskiwaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej na rynku.

Konstrukcja wykazanych modeli doskonałości systemu zarządzania jakością ukazuje podobieństwa w zakresie ich struktury. W każdym modelu funkcjonuje faza zerowa, oznaczająca stan bierności – zastania w danej strukturze czy braku podejmowania wysiłków w kierunku adaptacji do wymagań rzeczywistości otaczającej danej organizacji. Ponadto odzwierciedla stan (nie)świadomości pracowników, (nie)komfortu pracy, a tym samym konformizm na niwie życia organizacyjnego. Współczesna rzeczywistość gospodarcza nie dopuszcza jednak do biernego uczestnictwa i trwania na tym poziomie, gdyż jest to jednoznaczne z samowykluczeniem organizacji z udziału w rynku. Niezbędna jest transformacja, która sprzyja przyjęciu i adaptacji rozwiązań umożliwiających funkcjonowanie i dalszy rozwój organizacji w danym środowisku. Zachodzące zmiany realizowane są do poziomu kondensacji, w którym zaadaptowane nowe standardy stają się immamentne, właściwe i przynależne organizacji. Heteronomiczność określonych faz występujących w organizacji narzuca niejako cykl zdarzeń. Powoduje to, że wszystkie te etapy tworzą swego rodzaju schemat kognitywny, czego konsekwencją jest ich cykliczna powtarzalność. Bardzo ważne jest to, że od indywidualnego poziomu dojrzałości decydentów zależy poziom dojrzałości prowadzonych przez nich organizacji na każdej z płaszczyzn.

Modele doskonałości systemu zarządzania jakością stanowią użyteczną propozycję, dzięki nim pracownicy organizacji mogą prowadzić świadomą politykę zarządzania skoncentrowaną na jej wielopłaszczyznowy rozwój. Na poszczególnych etapach następuje identyfikacja *status quo*, ustalanie poziomu docelowego i ostatecznie formułowanie strategii przedsiębiorstwa zmierzającej do doskonalenia organizacji przez pryzmat jakości, w taki sposób, aby osiągnąć oczekiwany poziom dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji.

5. Zakończenie

System zarządzania jakością, chociaż jest konsekwencją ewolucji współczesnego przedsiębiorstwa i symbolem dążenia do nieustannej doskonałości, nie stanowi o kresie jego rozwoju. Oceny tej można dokonywać poprzez modelowanie i pomiar m.in. dojrzałości tego systemu. W niniejszej pracy zaprezentowano wybrane modele w celu analizy teoretyczno-empirycznej dającej podstawy zarówno do dyskusji akademickiej, jak i do działania wśród praktyków zarządzania.

Literatura

- Bakiera L., Stelter Ż., 2011, *Leksykon psychologii rozwoju człowieka*, Difin, Warszawa.
- Becker J., Knackstedt R., Pöppelbuß J., 2009, *Developing maturity models for IT management – a procedure model and its application*, Business & Information Systems Engineering, vol. 1, no. 3, s. 213-222.
- De Bruin T., Rosemann M., Freeze R., Kulkarni U., 2005, *Understanding the main phases of developing a maturity assessment model*, [w:] Proceedings of the Australasian Conference on Information Systems (ACIS), Sydney.
- Dean J., 1950, *Pricing policies for new products*, Harvard Business Review, vol. 28, no. 6, s. 45-54.
- Grigg N., Mann R., 2008, *Rewarding excellence: An international study into business excellence award processes*, Quality Management Journal, vol. 15, no. 3, s. 26-40.
- Haffer R., 2011, *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.
- Hamrol A., 2005, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Harwas-Napierała B., Trempała J. (red.), 2009, *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hayes R.H., Wheelwright S.C., 1984, *Restoring our Competitive Edge: Competing through Manufacturing*, John Wiley, New York.
- Hys K., Mazurek R., 2013, *The physiognomy of (selected) maturity models*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Maturity Management*, Wydawnictwo UMCS, Lublin, s. 195-202.
- ISO 10014:2008, 2008, *Zarządzanie jakością, wytyczne do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych*, PKN, Warszawa, s. 19-33.
- ISO 9004:2000, 2010, *Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*, Wydawnictwo PKN, Warszawa, s. 109.
- ISO 9004:2010, 2010, *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji – Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, Wydawnictwo PKN, Warszawa, Aneks B, s. 38-42.
- Karaszewski R., 2009, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Wydawnictwo TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Kieżun W., 1997, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Kotarbiński T., 1969, *Traktat o dobrej robocie*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków.
- Levie J., Lichtenstein B.B., 2008, *From “Stages” of Business Growth to a Dynamic States Model of Entrepreneurial Growth and Change*, Hunter Centre for Entrepreneurship, University of Strathclyde.
- Lisiecka K. (red.), 2013, *Menadżer jakości: podejście procesowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Maier A.M., Moultrie J., Clarkson P.J., 2009, *Developing maturity grids for assessing organizational capabilities: Practitioner guidance*, [w:] Proceedings of the 4th International Conference on Management Consulting, Academy of Management (MCD), Vienna, Austria.
- Mavroidis V., Toliopoulou S., Agoritsas C., 2007, *A comparative analysis and review of national quality awards in Europe: Development of critical success factors*, TQM Magazine, vol. 19, no. 5, s. 454-467.
- McDonald I., Zairi M., Idris M.A., 2002, *Sustaining and transferring excellence*, Measuring Business Excellence, vol. 6, no. 2, s. 20-30.
- Neely A., Kennerley M., Adams C., 2007, *Performance measurement frameworks: A review*, [w:] Neely A. (red.), *Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 143-162.

- Niculescu A., Iovanas R., 2012, *Research on the effectiveness and efficiency in quality management*, International Conference of Scientific Paper AFASES, http://www.afahc.ro/ro/afases/2012/manag/Niculescu_Iovanas.pdf (9.12.2015).
- Pannirselvam G.P., Ferguson L.A., 2001, *A study of the relationships between the Baldrige categories*, International Journal of Quality and Reliability Management, vol. 18, no. 1, s. 14-37.
- Prussak W., Tomalka E., 2010, *World Class Manufacturing (WCM) jako model doskonałości przedsiębiorstwa*, [w:] Wyrwicka M. (red.), *Tendencje rozwojowe Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, s. 277-294.
- Psomas E.L., Kafetzopoulos D.P., Fotopoulos C.V., 2013, *Developing and validating a measurement instrument of ISO 9001 effectiveness in food manufacturing SMEs*, Journal of Manufacturing Technology Management, vol. 24, no. 1, s. 52-77.
- Rashid M.A., Hossain L., Patrick J.D., 2002, *The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective*, Idea Group Publishing, Hershey, PA.
- Schorsch T., 1996, *The Capability Im-Maturity Model (CIMM)*, U.S. Air Force CrossTalk Magazine.
- Skrzypek E., 2000, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS w Lublinie, Lublin.
- Skrzypek E. (red.), 2013, *Dojrzałość jakościowa a wyniki przedsiębiorstw zorientowanych projakościowo*, Difin, Warszawa.
- Talwar B., 2009, *Comparative study of core values of excellence models vis à-vis human values*, Measuring Business Excellence, vol. 13, no. 4, s. 34-46.
- Talwar B., 2011, *Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models*, Measuring Business Excellence, vol. 15, no. 1, s. 49-65.
- Tatarkiewicz W., 2007, *Historia filozofii. Filozofia starożytna i średniowieczna*, t. I, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Trępała J., 2011, *Psychologia rozwoju człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Urbaniak M., 2007, *Zarządzanie jakością środowiskiem oraz bezpieczeństwem w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa.
- Urbaniak M., 2010, *Doskonalenie organizacji poprzez wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, [w:] Sikora T. (red.), *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków, s. 265-273.
- Urbaniak M., 2011, *Uwarunkowania związane z doskonaleniem systemów zarządzania jakością*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 166, s. 103-114.
- Wilson D.D., Collier D.A., 2000, *An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award causal model*, Decision Sciences, vol. 31, no. 2, s. 361-390.
- Yaghoubi N.M., Bandei M., Moloudi J., 2011, *An empirical study of the EFQM excellence model in Iran*, International Journal of Business and Management, vol. 6, no. 5, s. 260-267.
- Zieleniewski J., 1967, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.

Źródła internetowe

<http://www.efqm.org/about-us/our-community/our-members> (21.01.2014).

<http://www.efqm.org/about-us/our-mission-vision-values> (21.01.2014).