

ORGANIZACJA ZARZĄDZANA PROJAKOŚCIOWO

Wiesław Łukasiński

<https://doi.org/10.33141/po.2013.08.06>

Przeгляд Organizacji, Nr 8 (883), 2013, ss. 31-37

www.przekladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Gospodarkę rynkową cechuje duża dynamika zjawisk, do których musi dostosować się organizacja, co stanowi główną przesłankę doskonalenia lub zmiany realizowanej strategii. Aktualnie istotne jest dążenie do zaakceptowania zmian, bazując na posiadanych zasobach, procesach, ich transformacji oraz efekcie synergii. W rozwoju nowych technologii, przyjaznych człowiekowi i środowisku naturalnemu oraz wdrażaniu innowacyjnych projektów warunkujących wytworzenie wartości dodanej, należy upatrywać szans na przetrwanie i rozwój organizacji. Sprawność procesu zarządzania w znacznym stopniu uzależniona jest od jakości informacji, wiedzy znajdujących zastosowanie podczas podejmowania decyzji, kształtowania rozwiązań warunkujących optymalne wykorzystanie pojawiających się szans (okazji) i uniknięcie zagrożeń. Należy dążyć do aktywnego kształtowania kompetencji pracowników oraz organizacji, aby elastycznie dostosować ją do pojawiających się wyzwań. Umiejętności: myślenia strategicznego, kształtowania kluczowych kompetencji, projakościowego zarządzania, sprzyjają tworzeniu efektywnej strategii rynkowej, warunkującej wzrost dostarczanej wartości, wzmacniając pozycję konkurencyjną organizacji. Wydaje się, iż to w podejściu projakościowym, które obliuguje do kształtowania jakości i zorientowania na doskonałość, można upatrywać szans na skuteczną i efektywną realizację obranych celów. Racjonalne staje się postrzeganie jakości jako kluczowego czynnika w procesie wypracowania przewagi konkurencyjnej. Celem publikacji jest podjęcie próby zdefiniowania organizacji zarządzanej projakościowo. Na podstawie przeglądu literatury zdefiniowano pojęcie organizacji zarządzanej projakościowo, dokonano tego m.in. poprzez określenie jej celów, zasad funkcjonowania i cech. Wskazano determinanty projakościowego zarządzania oraz poziomy dojrzałości organizacji.

Pojęcie organizacji zarządzanej projakościowo

Jakość to efekt procesu zarządzania organizacją, działań, mających na celu osiągnięcie doskonałości. W praktyce można wyróżnić jakość: wymaganą przez klienta, docelową – do wytworzenia której dąży

kadra zarządzająca, oraz dostosowaną – wytwarzaną zgodnie z wymaganiami klienta [Sato, 1998, s. 29]. Istotne staje się, aby osiągnąć całkowite spełnienie oczekiwań klienta i uzyskać jego satysfakcję, co jest możliwe, gdy jakość będzie postrzegana w sposób totalny, czyli obejmie cały cykl życia produktu, nastąpi aktywne zaangażowanie w proces jej kształtowania wszystkich członków załogi, dostawców i klientów. Kreowanie jakości w sposób totalny utożsamiane jest z filozofią kompleksowego zarządzania jakością (TQM), która orientuje na dążenie do skutecznego i efektywnego wykorzystywania posiadanych zasobów dla osiągnięcia wyznaczonych celów [Tkaczyk, Kowalska-Napora 2012, s. 36]. To w kompetencjach ludzkich i organizacyjnych, warunkujących dobór właściwych procesów wytwórczych (technologii, technik i metod projektowania produktu), środków produkcji, należy upatrywać szans na sprawną realizację działań projakościowych wewnątrz organizacji i zharmonizowanie ich z potrzebami otoczenia [Hamrol, Mantura, 2004, s. 17-18]. Z punktu widzenia kompleksowego zarządzania jakością lepszym rozwiązaniem jest podejmowanie działań prowadzących do optymalizacji jakości, dążenie do pełnego usatysfakcjonowania klienta i pozostałych interesariuszy niż ponoszenie odpowiedzialności i kosztów za oferowanie produktu, który nie spełnia oczekiwań, ponieważ może to spowodować nieodwracalne straty dla organizacji. Planowanie, analizowanie, kontrolowanie i doskonalenie jakości wymaga podejmowania działań, mających na celu zmiany w hierarchii wartości, postawach i zachowaniach ludzkich czy stylu zarządzania. To w innowacyjnych koncepcjach zarządzania, technologii, narzędziach należy upatrywać szans na wypracowanie przewagi konkurencyjnej.

Takie postępowanie jest charakterystyczne dla organizacji projakościowo zarządzanej, postrzeganej jako wyodrębniona z otoczenia względnie autonomiczna całość, posiadająca wewnętrzne powiązania i sprzężenia [Kožuch, 2008, s. 81], twór społeczno-techniczny, składający się ze współdziałających ze sobą podsystemów. Można ją zdefiniować jako „otwarty system społeczno-techniczny zorientowany celowo i uporządkowany strukturalnie” [Penc, 2008, s. 594], który umożliwia zrealizowanie określonej funkcji transformacyjnej, co staje się realne przy odpowiednim

uksztaltowaniu postaw i zachowań ludzkich, warunkujących optymalne wykorzystanie posiadanych przez organizację zasobów [Penc, 2008, s. 594]. Organizacja zarządzana projakościowo, aby sprostać pojawiającym się wyzwaniom, musi dążyć do zharmonizowania realizowanych przez siebie celów z potrzebami otoczenia i potencjałem, którym dysponuje. Do grupy celów, które powinna realizować, z pewnością należy zaliczyć:

- **określenie oraz realizację polityki i strategii jakości warunkującej zwiększenie wartości organizacji,**
- **optymalizację jakości procesu zarządzania, zapewnienie sprawności funkcjonowania organizacji niezbędnej dla kształtowania jej zrównoważonego i trwałego rozwoju (uwzględnienie nie tylko ekonomicznego, ale również społecznego i środowiskowo-ekologicznego aspektu rozwoju), elastycznego dostosowania się do zmienności otoczenia, uzyskanie produktu satysfakcjonującego klienta.**

Ich realizacja staje się możliwa, gdy (cechy organizacji):

- przywództwo będzie realizowane w oparciu o projakościową wizję rozwoju z uwzględnieniem takich

wartości, jak kreatywność, innowacyjność, wzajemne zaufanie, zorientowanie na doskonałość,

- **zapewnione zostaną warunki niezbędne dla skutecznego i efektywnego rozwoju pracowników, kształtowania poziomu ich satysfakcji z wykonywanej pracy, co wzmacnia motywację i zaangażowanie, chęć poszerzania wiedzy i kompetencji,**
- **ma miejsce doskonalenie jakości stworzonego systemu wytwórczego, jego struktury, zarządzania zidentyfikowanymi procesami, informacją, wiedzą, wdrażania nowych technologii, co zwiększa elastyczność i zorientowanie na potrzeby otoczenia,**
- **zostanie zaakceptowane ciągłe i kompleksowe doskonalenie, sprzyjające kształtowaniu jakości kapitału intelektualnego (ludzkiego, organizacyjnego, relacyjnego), kreowaniu kultury jakości zorientowanej na doskonałość, umiejętności wykorzystania koncepcji, praktyk, narzędzi zwiększających skuteczność i efektywność procesu zarządzania.**

Organizacja postrzegana jest jako całość, składająca się z wielu elementów, które zostały powiązane

Tab. 1. Klasyczne zasady i zalecenia mające na celu zapewnić sprawność zarządzania

| Funkcje zarządzania | Fundamentalne zasady |
|--|---|
| Planowanie | konkretności, terminowości, elastyczności i optymalnego horyzontu czasowego |
| Organizowanie | podziału pracy, koncentracji, harmonizacji, specjalizacji, hierarchii i rozpiętości kierowania, najkrótszej drogi, delegowania uprawnień, współmierności uprawnień i odpowiedzialności, wyjątku |
| Kontrolowanie | natychmiastowości, obiektywności, elastyczności, korygowania |
| Gospodarowanie zasobami | optymalnych rezerw, optymalnego gospodarowania środkami materialnymi, instrumentalizacji, energiczności |
| Zarządzanie informacjami | selekcji, wiarygodności, aktualności |
| Podejmowanie decyzji | myślenia wielowariantowego, oceny wielokryterialnej, ograniczonej racjonalności |
| <p>Zalecenia prowadzące do optymalizacji warunków pracy</p> <p>W celu zapewnienia optymalnych warunków pracy należy dążyć do wysłuchania i zrozumienia zdania pracownika, zwracać uwagę na jego krytyczne uwagi, propozycje usprawnień, wykazywać się przy tym cierpliwością, precyzją, zdolnością do sprawiedliwej oceny postawy i zachowań pracownika. Należy zapewnić mu warunki umożliwiające sprawną realizację poleconego do wykonania zadania</p> | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Martyniak, 1987, s. 96-113].

Tab. 2. Zasady projakościowego zarządzania

| Zasady projakościowego zarządzania organizacją mające na celu zapewnić skuteczność i efektywność zarządzania | |
|--|---|
| Zasady zarządzania jakością według PN-EN ISO 9001:2009 | orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście procesowe, podejście systemowe do zarządzania, ciągłe doskonalenie, podejmowanie decyzji na podstawie faktów, wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami |
| Zasady doskonałości według Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością | osiąganie zrównoważonych wyników, tworzenie wartości dla klienta, przewodzenie przez wizję, inspirację i zaufanie, osiągnięcie sukcesu dzięki ludziom, zarządzanie przez procesy, krzewienie innowacyjności i kreatywności, tworzenie partnerskich relacji, przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość |

Źródło: opracowanie własne.

wzajemnymi relacjami, aby funkcjonowała sprawnie, muszą zostać wyeliminowane słabe punkty systemu. Dlatego istotna staje się umiejętność komunikowania wzajemnych oczekiwań, racjonalnego podejmowania decyzji, aby w porę wyeliminować obciążenia, które ograniczają skuteczność i efektywność funkcjonowania organizacji. Pozwala to na wytwarzanie przez nią dóbr, świadczenie usług, które odpowiadają wymaganiom rynku, dając możliwość utrzymania lub powiększenia wypracowywanego dochodu, przy zachowaniu warunków uczciwej wymiany. Organizacja zarządzana projakościowo musi posiadać zdolność do sprawnego realizowania celów przy optymalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów w procesie tworzenia wartości dla klientów i pozostałych grup interesariuszy. Powinna kształtować kompetencje niezbędne do takiego zorganizowania zidentyfikowanych procesów, działań i zużywanych zasobów, aby móc osiągać wysoką wartość dodaną w dłuższym okresie. Pomimo faktu, iż organizacje w XXI w. funkcjonują w warunkach gospodarki rynkowej, globalizacji, nadal istotne jest, aby respektowały klasyczne zasady i zalecenia zwiększające sprawność procesu zarządzania (tab. 1).

W myśl podejścia projakościowego należy przestrzegać zasad: jakościowego odwzorowania przedmiotu, antropocentryzmu, kompleksowości, systemowości, synergii, wartościowania, optymalizacji, ekonomiki, normalizacji, kinetyki czy probabilistyki [Mantura, 2010, s. 105-154]. Duże znaczenie przypisywane jest również zasadom zarządzania jakością według PN-EN ISO 9001:2009 czy zasadom doskonałości według Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (tab. 2).

Cechą charakterystyczną organizacji zarządzanej projakościowo jest zdolność wytworzenia struktur [Kolman, 2009, s. 309]: przestrzennej (bazy materialnej – infrastruktury, która zostanie skutecznie i efektywnie wykorzystana), kadrowej (zapewnienie warunków niezbędnych dla optymalnego wykorzystania posiadanego kapitału ludzkiego, rozwoju kompetencji zatrudnionej kadry), funkcjonalnej (użyteczność, sprawność funkcjonowania urzędów, wdrożonych w organizacji systemów, realizacja funkcji), doznaniowej (kształtowanie wartości, standardów, mających korzystny wpływ na poziom motywacji i zaangażowania pracowników, co znajduje odzwierciedlenie w jakości pracy), ekonomicznej (opłacalność, koszt funkcjonowania i rozwoju organizacji) i ekologicznej (ochrona środowiska naturalnego – kontrola zużywanych zasobów, recykling utylizacja).

Przetwarzanie i rozwój organizacji uzależniony jest od „zbioru funkcji lub czynności, które współdziałają” [Skrzypek, 2000, s. 29], aby sprawnie zrealizować przyjętą strategię, obrane cele i zadania. Zatem istotne staje się, aby zapewnić skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości. Zazwyczaj obejmuje to „ustanowienie polityki jakości, celów dotyczących jakości, planowanie jakości, sterowanie jakością, zapewnienie jakości i doskonalenie” [PN-EN ISO 9000:2006, s. 29]. Wymagania

normatywne zwracają uwagę głównie na kontrolę jakości produktu i działań realizowanych przez pracowników, natomiast w myśl kompleksowego zarządzania jakością (TQM) – projakościowego zarządzania jakością postrzegana jest jako proces ciągłego i kompleksowego doskonalenia całej organizacji, z uwzględnieniem potrzeb, oczekiwań klienta wewnętrznego, zewnętrznego, czy koncentrowania uwagi na dostawcy, który staje się istotnym elementem w tworzeniu łańcucha wartości dla klienta.

Pojmowanie jakości jako tego, co można poddać procesowi ciągłego doskonalenia, sprawia, iż można upatrywać w niej szans na wypracowanie przewagi konkurencyjnej. Doskonalenie jakości zarządzania powinno objąć wszystkie jego szczeble, prowadzić do poprawy skuteczności i efektywności pracy czy wykorzystania posiadanego kapitału. W procesie doskonalenia jakości istotne znaczenie musi zostać przypisane sprzężeniu zwrotnemu, które postrzegane jest jako gwarant wzajemnego zrozumienia. Takie postępowanie prowadzi do wytworzenia kultury organizacyjnej zorientowanej na doskonałość i zmniejszenia dystansu pomiędzy posiadanymi doświadczeniami (stanem rzeczywistym) a oczekiwaniami kreowanymi przez potrzeby [Szczepańska, 2011, s. 6]. Celem staje się dążenie do wytworzenia sytuacji – poziomu rozwoju organizacji, w którym będzie ona w stanie nie tylko zaspokajać określone potrzeby interesariuszy, ale posiadać kompetencje, by sama mogła je kreować i pobrać świadomość zgodnie z realizowaną wizją, misją, co świadczy o wysokim poziomie jakości jej funkcjonowania. Zatem szczególną uwagę należy zwrócić na stworzenie sprawnie funkcjonującego systemu przekazu informacji, dzięki któremu kierownictwo będzie posiadało dane na temat przeszłości, czy teraźniejszości i mogło prognozować przyszłość, co umożliwi racjonalne podejmowanie decyzji i zwiększy szanse na elastyczne zaakceptowanie zmian. Satysfakcja klienta jest możliwa, gdy otrzyma gwarancję oczekiwanych cech, zatem należy dążyć do doskonalenia jakości: pracy, procesów czy produktów, które to warunkują. Wiarygodność informacji, wiedza przyczyniają się do ograniczenia ryzyka, nieokreśloności wyboru, oceny działania w organizacji, co zwiększając poziom pewności – znajomości problemu usprawnia proces decyzyjny. Zmienne i złożone otoczenie sprawia, iż decyzje biznesowe często podejmowane są w stanie ryzyka (skutku niepewności) lub nawet niepewności, czyli występuje brak kompetentnych, rzetelnych, wiarygodnych informacji na temat rozwiązania problemu, konsekwencji wiążących się z podjętymi przez nas działaniami. Wydaje się, iż to projakościowe zarządzanie, którego celem jest wykreowanie silnej marki, sprawności komunikacji, wzrostu wzajemnego zaufania, kompetencyjności i innowacyjności, przyczynia się do zwiększenia stanu pewności, w czym można upatrywać szans na ograniczenie stanu zagrożenia, ryzyka wpisanego w proces gospodarowania, które mogą doprowadzić do upadku lub poważnych

strat występujących wskutek sytuacji odmiennych od prognozowanych.

Determinanty projakościowego zarządzania organizacją

Warunkiem rozwoju organizacji w dynamicznie zmiennym i złożonym otoczeniu jest elastyczne reagowanie na pojawiające się wyzwania. Na jakość zarządzania organizacją ma wpływ wiele czynników zewnętrznych, do których przede wszystkim należy zaliczyć: zmiany o charakterze ekonomicznym, społeczno-demograficznym, polityczno-prawnym, kulturowym czy środowiskowo-ekologicznym. Organizacje muszą sprostać oczekiwaniom i potrzebom klientów zewnętrznych, wykorzystywać pojawiające się możliwości, koncepcje zarządzania, innowacyjne urządzenia, techniki i technologie wytwarzania, dzięki którym można minimalizować koszty, promować prospołeczne i proekologiczne rozwiązania, co jest postrzegane jako wyznacznik postępu naukowo-technicznego. To w jakości zarządzania można upatrywać szans na kompleksową adaptację organizacji do pojawiających się wyzwań. Postrzegane jest jako spójna, złożona całość, „układ sterująco-regulacyjny oraz mechanizm kształtowania struktury i sprawnego funkcjonowania organizacji” [Stabryła, 2011, s. 7], prowadzący do ustalenia hierarchii wartości, celów, a następnie konsekwentnego ich zrealizowania, czemu powinno towarzyszyć zaangażowanie ludzi, którzy często przesądzają o osiągniętym efekcie końcowym.

Aktualnie powszechną akceptację uzyskuje budowanie systemów zarządzania jakością w oparciu o wymagania międzynarodowego standardu ISO 9001. Jest to norma, podlegająca certyfikacji, mającej na celu zapewnienie zgodności z wymaganiami, wykazanie zdolności organizacji do dostarczania klientom produktów, których jakość ich satysfakcjonuje oraz zorientowanie systemu na proces ciągłego doskonalenia. Zgodnie z normą, do wymagań, które determinują jakość funkcjonowania organizacji należy zaliczyć takie obszary, jak: system zarządzania jakością, odpowiedzialność kierownictwa, zarządzanie zasobami, realizację wyrobu oraz pomiary, analizy i doskonalenie. Skuteczność i efektywność funkcjonowania systemu mają zostać zapewnione między innymi poprzez jego udokumentowanie, sprawność przebiegu zidentyfikowanych procesów czy optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów.

Duże znaczenie przypisywane jest przeprowadzanym przeglądom zarządzania, audytom, samoocenie i innym instrumentom zarządzalnym wykorzystywanym w celu optymalizacji jakości funkcjonowania organizacji. Monitorowanie, identyfikowanie nieefektywności i doskonalenie procesów warunkuje trafne określenie wymagań w procesie wytwórczym, jakości wejść (materiały, infrastruktura, energia, inne elementy niezbędne do realizacji procesu), procesu transformacji i wyjść (wyrób, usługa, odpady). Takie postępowanie pozwala

uzyskać produkt, który posiada oczekiwany zbiór cech i właściwości. Należy zaznaczyć, iż jakość produktu to pojęcie względne, w znacznym stopniu uzależnione od potrzeb i oczekiwań klientów, poziomu ich satysfakcji czy standardu produktów dostępnych na rynku. Zwiększenie poziomu konkurencyjności organizacji staje się możliwe, gdy w proces projektowania produktu zostanie zaangażowany klient, aby precyzyjnie móc określić jego oczekiwania i zagwarantować mu osiągnięcie korzyści – otrzymanie wartości dodanej. Od poziomu sprawności realizacji tych działań uzależniona jest jakość. W percepcji klienta za produkt lepszy jakościowo często zostaje uznany ten, który posiada istotne z jego punktu widzenia walory, a niedoskonały pod względem parametrów technicznych (procedury). Zatem należy uwzględnić w procesie kreowania jakości produktów oba punkty widzenia [Hamrol, Mantura, 2004, s. 24]. Trzeba zidentyfikować kryteria wykorzystywane przez klientów podczas dokonywania oceny. W procesie kształtowania jakości poza uwzględnieniem kryteriów ekonomicznych (określające poziom użyteczności produktu) czy technicznych (cechy techniczne) należy zwrócić uwagę na związane z nim zagadnienia: prawne, ekologiczne, kulturowe czy etyczne [Lisiecka, 2002, s. 36-37].

Jakość funkcjonowania organizacji, osiągnięcie przez nią trwałego sukcesu, rozumianego jako zdolność do rozwoju w dłuższym okresie uzależniona jest między innymi od: umiejętności stworzenia polityki i strategii, sprawowanego przywództwa, poziomu elastyczności struktury organizacyjnej, kompetencji w zakresie zarządzania zasobami, sprawności operacyjnej czy wykreowanej kultury organizacyjnej. Duże znaczenie przypisywane jest: architekturze (zdolności organizacji do optymalizowania wewnętrznych i zewnętrznych powiązań), reputacji (postrzeganie organizacji przez klientów), zdolnościom do oferowania innowacyjnych produktów, kompetencjom w zakresie wdrażania nowoczesnych technologii, czy koncepcji zarządzania, warunkujących sprawność gromadzenia, a następnie wykorzystywania posiadanych zasobów [Kay, 1996]. W organizacji projakościowo zarządzanej zorientowanej na ciągłe i kompleksowe doskonalenie niezbędne staje się wypracowanie instrumentów zarządczych, zdolnych do skutecznego i efektywnego wykorzystywania informacji, wiedzy, wywodzących się ze źródeł zlokalizowanych w otoczeniu organizacji (konieczne staje się kształtowanie jej zdolności absorpcyjnej) oraz w jej wnętrzu (potencjał kadrowy, zgromadzone zasoby). W celu kompleksowego wykorzystania tych rzadkich zasobów oraz kształtowania wartości, idei powinny zostać zbudowane sprawnie funkcjonujące kanały komunikacyjne (uzyskanie sprzężenia zwrotnego). Takie działania zwiększają szansę na wytworzenie wzajemnego zaufania, partnerskich relacji pomiędzy interesariuszami, warunkując optymalizację projakościowego zarządzania, sprzyjając doskonaleniu procesów, oferowanych produktów, a w konsekwencji jakości życia człowieka.

Poziom dojrzałości organizacji zarządzanej projakościowo

Turbulentność otoczenia obliuguje organizację do systematycznego wzrostu poziomu jej dojrzałości, umiejętności akceptowania pojawiających się zmian, elastycznego reagowania na sytuację rynkową. Organizacje funkcjonujące w aktualnych warunkach gospodarczych muszą w stopniu optymalnym wykorzystywać posiadany potencjał. Jest to możliwe dzięki zdolności ciągłego i kompleksowego doskonalenia, warunkującego wzrost poziomu dojrzałości, rozumianego jako gotowość na realizację w sposób kompleksowy obranych celów, umiejętność organizacji w zakresie: tworzenia architektury procesów i „operacyjnego zarządzania nimi w aspekcie funkcjonalnym, instrumentalnym i instytucjonalnym” [Nowosielski, 2012, s. 357]. Dojrzałość organizacyjną można rozpatrywać w wymiarze ekonomicznym, społecznym, środowiskowo-ekologicznym. Zatem istotne staje się zdiagnozowanie poziomu dojrzałości rozwiązań organizacyjnych, określenie stopnia rozwoju stworzonego systemu. Trzeba zaznaczyć, iż kryteria oceny dojrzałości powinny ulegać zmianie i być dostosowane do sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja. „Należy przyjąć, iż obowiązujący stan funkcjonowania tychże systemów nigdy nie jest idealny i zawsze może ulec poprawie. Znamienna staje się wpisana w działania na rzecz ciągłego doskonalenia (...) nieznaną kierownictwu przedsiębiorstwa charakterystyka stanu

docelowego, jaki można osiągnąć. Jedyny azymut starań i wysiłków przedsiębiorstwa jest kreślony przez przejście-ciele i zamierzenia” [Jedynak, 2007, s. 77].

Racjonalne wydaje się wyodrębnienie [Haffer 2011, s. 39]: początkowego poziomu dojrzałości, podejścia podstawowego, zdefiniowanego podejścia systemowego, zarządzania ciągłym doskonaleniem oraz najlepszego w swojej klasie. W tabeli 3 znajduje się krótkka charakterystyka wymienionych poziomów dojrzałości organizacji.

Projakościowe zarządzanie organizacją sprzyja zorientowaniu na stworzenie obiektu doskonałego, który cechuje: „nasylenie pozytywnością (dobrocią, zaletami), zupełnością (kompletnością), celowością, funkcyjnością, prostotą, harmonią, zgodnością (zgodność w różnorodności – doskonałość zgodności) i jakością” [Borys, Rogala, 2011, s. 13]. Takie działanie zwiększa szanse na rozwój, charakteryzujący się trwałością, zdolnością do utrzymania się organizacji na rynku, zachowania równowagi pomiędzy: możliwością dostarczenia innowacyjnych produktów, znalezieniem źródeł ich finansowania, osiągnięciem zamierzonego poziomu kosztów, co warunkuje sprawną realizację celów krótkookresowych i długookresowych [Lobre, 2009, s. 38]. Rozwój organizacji wymaga zorientowania na zarządzanie wiedzą i akceptację koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (zrównoważonego i trwałego rozwoju). W tym celu należy dążyć do kompleksowego zintegrowania „systemu zarządzania zbudowanego

Tab. 3. Poziomy dojrzałości (doskonałości) organizacji

| |
|--|
| <p>Poziom 1 – początkowy poziom dojrzałości rozwiązań organizacyjnych</p> <p>W organizacji nie są respektowane zasady i wytyczne projakościowego zarządzania, brak zidentyfikowania procesów biznesowych wymaganych w celu wdrożenia znormalizowanych systemów zarządzania. Organizacja może uzyskać krótkotrwały sukces poprzez realizację działań indywidualnych pracowników, określanych mianem „heroicznych wysiłków”.</p> |
| <p>Poziom 2 – podejście podstawowe (powtarzalność procesów)</p> <p>W organizacji można dostrzec podstawy zarządzania jakością, występuje powtarzalność zidentyfikowanych procesów. Zdolność wykorzystywania informacji uzyskanych z wykonywanych pomiarów umożliwia eliminowanie niezgodności, co pozwala na powtarzanie wcześniej osiągniętych wyników. Niemniej nie są podejmowane działania umożliwiające dążenie do optymalizacji jakości.</p> |
| <p>Poziom 3 – zdefiniowane podejście systemowe</p> <p>Zostały ukształtowane kompetencje niezbędne dla zdefiniowania (zrozumienia) procesów biznesowych, zintegrowania ich w ramach podejścia systemowego. Wdrożony system zarządzania jakością podlega systematycznemu i kompleksowemu doskonaleniu poprzez aktywne wykorzystywanie instrumentów zarządzających i rozwiązań informatycznych. Kierownictwo organizacji dąży, aby zintegrować go ze standardami: zarządzania środowiskowego, zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, aby móc realizować działania społecznie odpowiedzialne.</p> |
| <p>Poziom 4 – zarządzanie ciągłym doskonaleniem</p> <p>Organizacja posiada umiejętność zarządzania ciągłym doskonaleniem. System zarządzania cechuje skuteczność i efektywność, zostały spełnione podstawowe wymagania modeli doskonałości biznesowej (EFQM, MBNQA, PNI). Występuje wysoki poziom zintegrowania wdrożonych systemów, zidentyfikowanych procesów. W procesie ciągłego i kompleksowego doskonalenia uwzględniane są wcześniej przyjęte zasady, metodyki, koncepcje. Takie postępowanie umożliwia dostarczenie wartości dodanej, satysfakcjonując klientów.</p> |
| <p>Poziom 5 – najlepszy w swojej klasie</p> <p>Organizacja jest uznawana za jedną z najlepszych w swojej klasie, cechuje ją pełna integracja stosowanych standardów zarządzania, co sprzyja osiągnięciu trwałego sukcesu, rozumianego jako zdolność do rozwoju w długim okresie. Organizacja jest kompetentna w zakresie doboru strategii, optymalizacji struktury czy kreowania kultury zorientowanej na zmianę. Ten poziom dojrzałości sygnalizuje, iż organizacja jest bliska doskonałości - ideału.</p> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Haffer, 2011, s. 41-43; Paulk, Weber, Curtis, Chrissis, 1995; Hormon, 2003, s. 3-4; Cobb, 2003, s. 16].

na bazie: rodziny norm ISO serii 9000, koncepcji projakościowego zarządzania, wymagań standardów w zakresie zarządzania środowiskowego (ISO 14001/EMAS), zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (OHSAS/PN-N 18001), wymagań standardów sektorowych oraz standardów w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji i usługami informatycznymi” [Łukasiński, 2012, s. 205]. Najważniejszym motywem integracji systemów zarządzania staje się „chęć poprawy funkcjonowania zarządzania w całej organizacji” [Kafel, Sikora, 2011, s. 5]. Doskonalenie realizowane według norm: ISO 9001, 14001, 18001 pozwala zorientować organizację na rozwój zrównoważony i trwały, zgodny z wdrażaniem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Systemowe ujęcie sprzyja przeniesieniu zainteresowania zrównoważonym i trwałym rozwojem z poziomu globalnego na szczeble operacyjne [Łukasiński, 2012, s. 5].

Podsumowanie

Stanie przez organizację pojawiającym się wyzwaniem, pozostanie konkurencyjną, zachowanie elastyczności w reagowaniu na sytuację rynkową wymaga od niej osiągnięcia pełni rozwoju, zorientowania na jakość i doskonałość, kształtowania kompetencji, warunkujących dostosowanie się do zmian. Wydaje się, że to w jakości i projakościowym zarządzaniu można upatrywać szans na wypracowanie przewagi konkurencyjnej. Kompleksowe zarządzanie jakością obliuguje do postrzegania jej jako kluczowego czynnika w działaniach organizacji, stanowiącego wyznacznik realizacji zadań, prowadząc do zapobiegania powstawaniu wad (defektów). Funkcjonowanie organizacji we współczesnej gospodarce określanej mianem turbulentnej wiąże się z koniecznością:

- doskonalenia jakości funkcjonowania organizacji, zwiększając przez to szansę na trwały i zrównoważony jej rozwój,
- poszukiwania instrumentów zarządzania, form organizacyjnych, prowadzących do kształtowania kompetencji, warunkujących kompleksowe wykorzystywanie pojawiających się okazji, skuteczne i efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów do realizacji obranych celów,
- przestrzegania zasad, kształtowania hierarchii wartości, zachowań i postaw charakterystycznych dla organizacji zarządzanej projakościowo, co znajduje odzwierciedlenie w cechach i właściwościach oferowanych przez nią produktów, przesądzając o poziomie satysfakcji klienta, wizerunku czy zdolności do wypracowania oczekiwanych wyników finansowych i pozafinansowych,
- wzrostu poziomu dojrzałości organizacji, kompetencji w zakresie adaptowania się do zmian, realizacji celów, które kształtują jej wartość, umożliwiając dalsze funkcjonowanie i rozwój.

dr inż. Wiesław Łukasiński
 Uniwersytet Ekonomiczny
 w Krakowie
 e-mail: wlukasinski@prospect.pl

Bibliografia

- [1] BORYS T., ROGALA P., *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011.
- [2] COBB CH.G., *From Quality to Business Excellence, a Systems Approach to Management*, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin 2003.
- [3] DRUCKER P., *Management's New Paradigms*, „Forbes Magazine” 1998, no. 10.
- [4] HAFER R., *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw, w poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wyd. Nauk. Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2011.
- [5] HAMROL A., MANTURA W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [6] HORMON P., *What is Business Process Change?*, „Business Process Trends” 2003, January, vol. 1, no. 1.
- [7] JEDYNAK P., *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością*, Wyd. UJ, Kraków 2007.
- [8] KAFEL P., SIKORA T., *Integracja systemów zarządzania*, „Problemy Jakości” 2011, nr 8.
- [9] KAY J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- [10] KOLMAN R., *Kwalitologia – wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Placet, Warszawa 2009.
- [11] KOŻUCH B., *Nauka o organizacji*, Wyd. CeDeWu. Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- [12] LISIECKA K., *Kreowanie jakości. Uwarunkowania – strategie – techniki*, Wyd. AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2002.
- [13] LOBER R., *Dośćgnąć czołówkę*, APN Promise, Warszawa 2009.
- [14] ŁUKASIŃSKI W., *Doskonalenie organizacji zarządzanej projakościowo z wykorzystaniem modeli samooceny*, Wyd. Naukowe AKAPIT, Kraków 2012.
- [15] MANTURA W., *Zarys kwalitologii*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- [16] MARTYNIAK Z., *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987.
- [17] NOWOSIELSKI S., *Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji*, [w:] (red.) T. BORYS, P. ROGALA, *Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- [18] PAULK M.C., WEBER CH.W., CURTIS B., CHRISISS M.B., *The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process*, Addison-Wesley Longan Publishing Co., INC., Boston 1995.
- [19] PENC J., *Encyklopedia zarządzania*, Wyd. WSSM, Łódź 2008.
- [20] PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.
- [21] SATO K., *Osiem podstawowych zasad japońskiego stylu zarządzania*, „Problemy Jakości” 1998, nr 7.
- [22] SIKORSKI C., *Kultura organizacyjna*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.
- [23] SKRZYPEK E., *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS w Lublinie, Lublin 2000.
- [24] STABRYŁA A., *Koncepcja wieloaspektowej analizy systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Zeszyty Nauk. UE w Krakowie nr 871, Kraków 2011.
- [25] SZCZEPAŃSKA K., *Zarządzanie jakością w dążeniu do doskonałości*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011.
- [26] TKACZYK S., KOWALSKA-NAPORA E., *Strategia zarządzania jakością*, Wyd. Difin, Warszawa 2012.

Organisation Managed in a Pro-qualitative Way

Summary

Changeability and complexity of environment constitute challenges which should be dealt with by organisations functioning in today's reality. It becomes possible due to their acceptance of pro-qualitative management rules

and principles, which conditions flexible adjustability to occurring changes. The aim of the publication is taking up the attempt of defining an organisation managed in a pro-qualitative way as well as defining factors which have an influence on its functioning and development.

Keywords: quality, improvement, organisation managed in a pro-qualitative way
