

DOJRZAŁOŚĆ JAKOŚCIOWA ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE DZIAŁU KRUSZYW

<https://doi.org/10.33141/po.2015.05.05>

Przegląd Organizacji, Nr 5 (904), 2015, ss. 30-36
www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wiesław Łukasiński

Wprowadzenie

Współczesne organizacje zobligowane są do funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu, warunkach nowej gospodarki, w której to ryzyko i niepewność stają się elementami mającymi kluczowe znaczenie, przesądzając o możliwości przetrwania w okresie kryzysu czy rozwoju, jeżeli pojawią się ku temu sprzyjające warunki. Należy dążyć do zaakceptowania procesów globalizacji, otoczenia, które cechuje „ukryty, trudny do zidentyfikowania charakter związków między poszczególnymi zdarzeniami i trendami oraz ich łącznym oddziaływaniem” [Urbanowska-Sojkin, 2011, s. 5]. Bezsprzecznie ma to znaczący wpływ na poziom skuteczności i efektywności funkcjonowania organizacji. Sprawia, iż jej zdolność konkurencyjna uzależniona jest od poziomu doskonałości rozwiązań, warunkujących sprawność działania w dynamicznie zmiennym i złożonym otoczeniu. Racjonalne wydaje się stwierdzenie, iż to w projakościowym zarządzaniu obligującym do kształtowania dojrzałości i zorientowania na doskonałość należy upatrywać szans na wzrost poziomu elastyczności organizacji, zdolności dostosowania się do istniejącej sytuacji, co sprzyja wypracowaniu przewagi konkurencyjnej, osiągnięciu trwałego sukcesu organizacji.

Celem artykułu jest scharakteryzowanie projakościowej dojrzałości organizacji oraz określenie jej poziomu dla organizacji funkcjonujących w dziale kruszyw. Autor, dokonując przeglądu literatury i przeprowadzając badania empiryczne, dąży do zweryfikowania tezy, mówiącej, iż projakościowe zarządzanie sprzyja wzrostowi poziomu jakościowej dojrzałości organizacji. Zatem została podjęta

próba zdefiniowania pojęcia projakościowej dojrzałości organizacji, ukazania jej jako efektu projakościowego zarządzania i stanu, w którym organizacja ma większe szanse na sprostanie pojawiającym się wyzwaniom¹.

Wyzwania dla organizacji w XXI wieku

Za jedno z kluczowych osiągnięć zarządzania organizacjami w XX wieku należy uznać ponad pięćdziesięciokrotny wzrost wydajności pracowników wykonujących pracę fizyczną. Fundamentem tego sukcesu są badania przeprowadzone przez F.W. Taylora, które zapoczątkowały zróżnicowany rozwój gospodarczy. Z czasem dało to podstawy do podziału na kraje rozwinięte i zacofane gospodarczo, czyli te, w których wydajność fizyczna utrzymuje się na stałym poziomie lub rośnie zdecydowanie zbyt wolno [Drucker, 2010, s. 153–155]. Schyłek XX wieku i początek XXI zaowocowały pojawieniem się szeregu nowych tendencji w gospodarce światowej, skutkujących wykształceniem nowych warunków funkcjonowania organizacji określanymi mianem gospodarki opartej na wiedzy. Wiedzę, informację, zasoby niematerialne zaczęto postrzegać jako źródło wypracowania wartości dodanej czy osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Zatem aktualnie sukces gospodarczy w dłuższym okresie uzależniony jest od pracy umysłu człowieka, systematycznie zastępującej pracę jego mięśni, determinującą w znacznym stopniu poziom wydajności fizycznej. Wiedza, będąca efektem pracy umysłowej, ma powszechne zastosowanie w procesach wytwórczych, a jednym z podstawowych wyzwań stojących

przed zarządzaniem jest wzrost produktywności pracowników wiedzy [Drucker, 2010, s. 153]. Takie postępowanie sprzyja doskonaleniu kompetencji warunkujących zwiększenie możliwości identyfikacji i akceptacji zmian.

Jakość funkcjonowania organizacji w dynamicznie zmiennym i złożonym otoczeniu wymaga elastycznego dostosowywania się do zidentyfikowanych zmian, co przesądza o możliwości przetrwania na konkurencyjnym rynku. Ostatnie 25 lat to okres, w którym zaszło szereg zmian w ustroju politycznym i gospodarczym Rzeczypospolitej Polskiej. Widoczne są zmiany w strukturze gospodarki, występujące zarówno w ujęciu własnościowym, jak i sektorowym. Przekształceniu uległy relacje występujące na rynku dóbr materialnych, finansowych. W gospodarce opartej na wiedzy jako kluczową kompetencję organizacji zaczęto postrzegać kapitał intelektualny, zwiększający możliwość wypracowania przewagi konkurencyjnej. Za jedno z głównych wyzwań dla organizacji w XXI wieku należy uznać kryzys gospodarczy, którego skutki odczuwalne były w znacznej części świata. Problem stanowi trudny do określenia czas jego występowania, przebieg oraz możliwość powtórzenia lub pogłębienia. Trudno w pełni zabezpieczyć organizację przed możliwymi negatywnymi konsekwencjami związanymi z jego przebiegiem.

Do problemów, z którymi muszą się wzmagać współczesne organizacje, z pewnością należy zaliczyć różnego rodzaju patologie, takie jak: nepotyzm, korupcja, skłonność i możliwość nadużywania stanowisk publicznych, występowanie różnego rodzaju skandali, afer gospodarczych, wynikających m.in. ze stosowania nieuczciwych praktyk, będących źródłem upadku nawet dużych korporacji. Nie wolno również bagatelizować problemów i zagrożeń wynikających z terroryzmu czy braku stabilizacji politycznej w niektórych częściach świata. Globalizacja, wzrost znaczenia mediów, dających możliwość powszechnego dostępu do informacji, nowe technologie informacyjno-komunikacyjne (rewolucja cyfrowa), postęp techniczno-technologiczny skutkujący urynkowaniem produktów dzięki obniżce ich ceny, utracie walorów tzw. luksusu czy widoczne zmiany socjokulturowe stanowią wyzwania dla dzisiejszych organizacji, jednocześnie dając im nowe możliwości rozwoju.

Wyzwaniem dla projakościowego zarządzania organizacją jest doskonalenie kompetencji warunkujących szybkie dokonywanie zmian, umożliwiające dostosowanie organizacji do wymagań otoczenia, a nawet wyprzedzenia pojawiających się turbulencji. Wiąże się to z koniecznością umiejętności skutecznego diagnozowania sytuacji rynkowej, prawidłowej reakcji na pojawiające się impulsy, będące zapowiedzią przyszłych zmian. Organizacja musi kompetentnie ograniczać negatywny wpływ niepewności czy ryzyka związanego z podejmowanymi decyzjami. Musi być zdolna do kształtowania dojrzałości, przedłużenia fazy, którą cechuje energia, zapał, kreatywność i innowacyjność [Mastyk-Musiał, 2003, s. 15–16]. Projakościowe zarządzanie poprzez ciągłe i kompleksowe doskonalenie orientuje organizację na doskonałość, co zwiększa szanse na wykorzystanie pojawiających się okazji i uniknięcie

zagrożeń. Organizacja musi być zdolna do skutecznego i efektywnego zaspokajania potrzeb i oczekiwań interesariuszy, od których uzależniona jest możliwość osiągnięcia trwałego sukcesu – rozumianego jako zdolność do rozwoju w dłuższym okresie.

Dojrzałość jakościowa – kluczowa kompetencja organizacji zorientowanej na doskonałość

W wejście w etap cywilizacji informacyjnej, gospodarki opartej na wiedzy, którą cechuje globalizacja, robotyzacja czy informatyzacja obliguje do zorientowania na nieregularność i nieobliczalność zachodzących zmian. Umiejętność elastycznego ich zaakceptowania, dostosowania się i znalezienia w tym okazji do rozwoju przesądza o poziomie konkurencyjności organizacji. Globalizacja, rozwój techniczno-technologiczny obligują do optymalnego wykorzystania mocy produkcyjnych, co jest możliwe dzięki umiejętności odkrycia potencjalnego popytu, produktu, technologii czy rynku zbytu, a więc ulokowania miejsca wytworzenia i sprzedaży. Tego dokonać mogą jedynie pracownicy wiedzy zorientowani na jakość, którzy są zdolni do kreatywności, innowacji czy mobilności. Możliwe jest to, gdy pracownik posiada wiedzę użyteczną, zatem za zdecydowanie niewystarczające należy uznać poprzestanie jedynie na kształtowaniu umiejętności odtwórczych zatrudnionych, co było powszechne w poprzednim stuleciu [Gajdzik, 2011, s. 914]. Racjonalne staje się stwierdzenie, iż dostosowanie się do pojawiających się wyzwań, wytworzenie przewagi konkurencyjnej organizacji funkcjonującej w turbulentnym otoczeniu jest możliwe dzięki intensywnej i ustawicznej nauce, warunkującej zdobycie nowej wiedzy niezbędnej dla zachowania jej rozwoju. Proces ten w organizacji projakościowo zarządzanej znacząco usprawnia dążenie do kreowania kultury, którą cechuje zorientowanie na organizacyjne uczenie się, warunkujące wzrost dojrzałości jakościowej organizacji, postrzeganej jako kluczowa kompetencje doskonałej organizacji.

Dojrzałość jakościowa organizacji to stan, w którym jest zdolna do skutecznego i efektywnego realizowania obranych celów warunkujących satysfakcjonujące zaspokojenie potrzeb i oczekiwań interesariuszy. „Dotyczy zjawisk i procesów, które mogą przyczynić się do rozwoju organizacji, a proces osiągania dojrzałości pozostaje w związku z doskonaleniem umiejętności” [Skrzypek, 2013, s. 36]. Prowadzi to do wzrostu skuteczności i efektywności działań, czego rezultatem jest wypracowanie kompetencji warunkujących: optymalizację jakości produktu, monitorowanie poziomu satysfakcji klientów, zdefiniowanie procesów, ich projektowanie, planowanie i doskonalenie, podział ról i odpowiedzialności w zespole, co sprzyja wzrostowi wydajności i poprawie wyników [Grajewski, 2007, s. 119–120].

Dojrzałość jakościowa organizacji powinna prowadzić do osiągnięcia doskonałości, sposobu pracy warunkującego osiągnięcie zrównoważonej satysfakcji wszystkich zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji stron

poprzez kształtowanie kompetencji, warunkujących generowanie rozwiązań uznawanych za doskonałe [Castle, 1996, s. 1–7]. Wymaga to sprawnego działania, co jest możliwe dzięki kompleksowemu doskonaleniu elementów składowych organizacji, kształtowaniu umiejętności przesądających o wysokim poziomie gotowości do realizacji podejmowanych zadań. W organizacji dojrzałej zostały określone wskaźniki identyfikujące jakość zarządzania, przebieg procesów czy zdolność produktu do zaspokojenia potrzeb użytkownika. Dojrzałość oznacza zrozumienie dla konieczności przygotowania się na funkcjonowanie w warunkach niepewności, kiedy to racjonalne jest wyodrębnienie szans i ryzyka (możliwość określenia prawdopodobieństwa wystąpienia i wpływu na badany obiekt) oraz potencjałów i zagrożeń (brak możliwości określenia prawdopodobieństwa i wpływu na badany obiekt) [Głodziński, 2014, s. 34–40]. Organizacja dojrzała jakościowo jest zdolna do: ciągłego doskonalenia, poprawy osiąganych wyników czy dostosowania się do zmian. Posiada wdrożone systemy informacji pozwalające na rozpoznanie swoich słabości i silnych stron oraz szans i zagrożeń wynikających z otoczenia [Stocki, 2003, s. 295]. W sposób kompetentny wykorzystuje różne instrumenty warunkujące sprawną realizację obranych celów, osiągnięcie trwałego sukcesu. Zatem dojrzałość cechuje osiągnięcie wysokiego poziomu rozwoju warunkującego kompleksowe wykorzystanie posiadanej wiedzy, co sprzyja zorientowaniu na doskonałość.

Projakościowe zarządzanie powinno prowadzić do wzrostu poziomu dojrzałości organizacji, a więc i doskonałości rozumianej jako najwyższy poziom jakości w odniesieniu do funkcjonowania organizacji, przebiegu zidentyfikowanych procesów, struktury elementów składowych systemu i relacji mających na nią wpływ, prowadząc do wytworzenia oczekiwanych przez społeczeństwo produktów [Szczepańska, 2010, s. 8].

Według A. Stockiego [2003, s. 295], w praktyce należy wyróżnić 5 faz naturalnej dojrzałości organizacyjnej, to jest: podejmowanie działań przypadkowych, powtarzalność podejmowanych działań, zdefiniowanie (działania standardowe i konsekwentne), zarządzanie (przewidywalność działania), optymalizacja (ciągła poprawa). Projakościowe zarządzanie powinno prowadzić do wzrostu poziomu dojrzałości procesowej organizacji. Zdaniem P. Grajewskiego [2007, s. 120–121], należy wyróżnić: początkowy chaos (nieprzewidywalność), przypadkową powtarzalność, standaryzację, zarządzanie procesami i ciągłe doskonalenie. Natomiast zdaniem E. Skrzypek i M. Hofmana [2010, s. 114–115], wskazane stają się wyróżnienie takich faz dojrzałości procesowej, jak: funkcjonalny zamęt, poszukiwanie powtarzalności, pełna powtarzalność, zarządzanie procesami i poszukiwanie doskonałości.

Kluczową funkcją projakościowego zarządzania jest doskonalenie prowadzące do osiągnięcia wzorca, ideału. Doskonalenie jakości uznawane jest za „część zarządzania jakością, ukierunkowaną na zwiększenie zdolności do spełnienia wymagań dotyczących jakości. Wymagania mogą odnosić się do takiego zagadnienia jak skuteczność, efektywność lub identyfikowalność” [PN-EN ISO 9000:2006, s. 29].

Projakościowe zarządzanie organizacją powinno prowadzić do optymalnego wykorzystania posiadanego potencjału, sprzyjając uzyskaniu oczekiwanych rezultatów, warunkując skuteczne i efektywne odpowiadanie na potrzeby interesariuszy. Dążenie do doskonałości wiąże się z wypracowaniem kompetencji niezbędnych dla elastycznego dostosowywania się do zmian. Proces ciągłego i kompleksowego doskonalenia powinien warunkować wzrost poziomu dojrzałości: zarządczo-organizacyjnej, prakseologicznej, społeczno-kulturowej, techniczno-technologicznej czy ekologicznej (tab. 1).

Tab. 1. Komponenty dojrzałości jakościowej organizacji

Rodzaj dojrzałości	Wyznaczniki poziomu dojrzałości
Dojrzałość zarządczo-organizacyjna	Kształtowanie kompetencji przywódcy warunkujących skuteczność i efektywność w zarządzaniu strategią (elastyczne dostosowanie do potrzeb otoczenia), projektowaniu struktury czy kreowaniu kultury organizacyjnej. Duże znaczenie przypisywane jest umiejętności stworzenia zespołu sprawnie realizującego obrane cele.
Dojrzałość prakseologiczna	Zdolność właściwego określania celów, których wysoki stopień osiągnięcia umożliwia optymalne zaspokojenie potrzeb interesariuszy. Skuteczne i efektywne działania powinny skutkować wytworzeniem wymaganych cech i właściwości produktów korzystniejszych od przyjętych w fazie planowania, sprawnym wykorzystaniem posiadanych zasobów, warunkując co najmniej zachowanie zgodności z harmonogramem oraz przestrzeganiem założeń przyjętych w budżecie.
Dojrzałość społeczno-kulturowa	Wyznacznikiem dojrzałości społeczno-kulturowej jest zdolność wytworzenia warunków pracy, stosunków interpersonalnych satysfakcjonujących pracowników i relacji z otoczeniem zadowalających pozostałych interesariuszy. Kluczowe znaczenie należy przypisać komunikacji i przekazywaniu informacji, wiedzy, co ma istotny wpływ na możliwość wypracowania innowacyjnej wartości dodanej.
Dojrzałość techniczno-technologiczna	Kształtowanie kompetencji organizacji warunkujących sprawnie wykorzystanie nowych metod wytwarzania, zastosowanie innowacyjnych technologii prowadzących do spełnienia wymagań klienta odnośnie do cech i właściwości oferowanego produktu, jakości obsługi. Umiejętność stworzenia ergonomicznych stanowisk pracy, zabezpieczenia wymaganego parku maszynowego, infrastruktury.
Dojrzałość ekologiczna	Umiejętność nawiązywania relacji z różnymi grupami interesu, mającymi realny wpływ na jakość funkcjonowania organizacji, zapewnienie bezpieczeństwa ekologicznego, sprostanie wymaganiom prawnym w zakresie ochrony środowiska naturalnego.

Źródło: opracowanie własne

Wzrost poziomu dojrzałości organizacji sprzyja lepszemu sprostaniu pojawiającym się wyzwaniom, zwiększa jej umiejętności i gotowość do akceptacji zmiany.

Zasady doskonałości według Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością

Pomiary poziomu dojrzałości organizacji projektowo zarządzanej może zostać dokonany poprzez określenie jej zdolności do realizacji zasad doskonałości przedstawionych przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (EFQM), która powstała w 1988 roku. Przestrzeganie tych zasad sprzyja doskonaleniu jakości zarządzania, zwiększając gotowość organizacji i skłonność do akceptacji pojawiających się wyzwań. Do zasad doskonałości zalicza się: osiąganie zrównoważonych wyników, tworzenie wartości dla klienta, przewodzenie przez wizję, inspirację i zaufanie, zarządzanie przez procesy, osiąganie sukcesu dzięki ludziom, krzewienie innowacyjności i kreatywności, budowanie partnerskich relacji, przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość (tab. 2).

Stosowanie powyżej zaproponowanych zasad zwiększa szansę kierownictwa organizacji na przybliżenie jej do stanu doskonałości. Zaproponowane przez EFQM zasady doskonałości cechuje szerszy zakres realizacji projektowej koncepcji zarządzania – zarządzania jakością. Ich zorientowanie na nowoczesne tendencje zarządzania, do których można zaliczyć społeczną odpowiedzialność, organizacyjne uczenie się czy cele główne, jak np. konieczność osiągania zrównoważonych wyników, sprzyja lepszemu dostosowaniu organizacji do dzisiejszych wymagań otoczenia.

Na podstawie badań literaturowych przyjęto, iż w praktyce można wyróżnić następujące poziomy dojrzałości [Paulk i in., 1995; P. Hormon, 2003, s. 3–4; Grajewski, 2007, s. 120–121; Cobb, 2003, s. 16; Haffer, 2011; Skrzypek, Hoffman, 2014, s. 114–115; Łukasiński, 2012, s. 182]:

Poziom 1 - początkowy (wartość 1)

Istnieje świadomość znaczenia zasady, podjęte zostały działania mające na celu wdrożenie rozwiązań niezbędnych dla skutecznego i efektywnego jej zrealizowania. Niemniej występuje brak zdefiniowanych standardów, doboru metod i narzędzi warunkujących prawidłową realizację zasady.

Poziom 2 - podejście podstawowe, zorientowanie na działania projektowe, standaryzacja (wartość 2)

W organizacji zostały częściowo ukształtowane rozwiązania warunkujące realizację zasady, dąży się do upowszechnienia standardów zachowań ludzkich, zdefiniowania metod i narzędzi warunkujących jej realizację. Należy zaznaczyć, iż pomimo zdefiniowania standardów, określenia metod i narzędzi w praktyce są one stosowane wybiórczo, co ogranicza skuteczność i efektywność podejmowanego działania.

Poziom 3 - zdefiniowane podejście systemowe, aplikacja, zastosowanie instrumentów kształtujących dojrzałość organizacji (wartość 3)

Rozwiązania organizacyjne warunkujące realizację zasady zostały wytworzone i standardy znajdują zastosowanie w praktyce. Nastąpiło zidentyfikowanie i zdefiniowanie występujących procesów, co sprzyja wytworzeniu sprawnie funkcjonującego systemu generującego oczekiwane wyniki, warunkując ich stabilność, powtarzalność. Zostały wytworzone mechanizmy kontrolne, obejmujące wytworzony system.

Poziom 4 - zarządzanie systemowe ciągłym doskonaleniem, aktywne kształtowanie dojrzałości organizacji (wartość 4)

Rozwiązania organizacyjne warunkujące realizację zasady zostały wytworzone i podlegają ciągłemu doskonaleniu. Istniejące mechanizmy kontrolne pozwalają na monitorowanie osiąganych przez system wyników, sprzyjając ciągłemu i kompleksowemu doskonaleniu. Możliwe staje się elastyczne dokonywanie zmian w realizowanej strategii w stosunku do potrzeb interesariuszy, pojawiających się szans i zagrożeń. Organizacja dąży do odpowiedniego dostosowania struktury czy kultury organizacyjnej, warunkujących skuteczność i efektywność jej realizacji.

Poziom 5 - organizacja dojrzała, najlepsza w swojej klasie, zdolna do samodoskonalenia (wartość 5)

Organizację można określić jako dojrzałą, w pełni zdolną do kompleksowej i szybkiej zmiany warunkującej dostosowanie do zmienności i złożoności otoczenia. Ukształtowane rozwiązania organizacyjne umożliwiają skuteczną i efektywną realizację zasady, organizację cechuje zdolność systemowego samodoskonalenia, prowadząca do osiągnięcia doskonałości, wzorców uznawanych za idealne w danej rzeczywistości gospodarczej.

Dojrzałość jakościowa organizacji funkcjonujących w dziale kruszyw

W celu zweryfikowania informacji uzyskanych w wyniku badań literaturowych zostały przeprowadzone badania ankietowe, którymi zostały objęte organizacje funkcjonujące w dziale kruszyw na terenie Polski. Organizacje zajmują się wydobywaniem, przetwórstwem i uszlachetnianiem kruszyw, wytwarzają produkty znajdujące powszechne wykorzystanie przez innych, mając istotny wpływ na rozwój całej gospodarki. W Polsce zlokalizowano 256 organizacji zajmujących się wytwarzaniem kruszyw. Baza adresowa firm została utworzona w oparciu o ogólnodostępne dane firm w Internecie (głównym źródłem była Panorama Firm, z której właściwe zostały wyszukane po hasle kluczowym „kruszywa”). Następnie została dokonana ich weryfikacja poprzez analizę stron internetowych i przeprowadzenie wywiadów rekrutacyjnych. W praktyce okazało się, iż większość z nich to organizacje mikro, niezorientowane na projektowe zarzą-

Tab. 2. Zasady doskonałości według Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością

Zasada	Wytyczne realizacji zasady
Osiągnięcie zrównoważonych wyników	Należy dążyć do: <ul style="list-style-type: none"> • zorientowania na wypracowanie zestawu kluczowych wyników zapewniających skuteczność procesu monitorowania realizowanych działań i określenia ich wpływu na realizowanie wizji, misji, obranej strategii, • zapewnienia warunków niezbędnych dla podejmowania racjonalnych decyzji, korzystnych z punktu widzenia zachowania zdolności rozwojowej organizacji, umożliwiających wypracowanie przewagi konkurencyjnej, • doskonalenia rozwiązań warunkujących kompleksowe zaspokojenie aktualnych i przyszłych oczekiwań interesariuszy względem organizacji.
Tworzenie wartości dla klienta	Należy dążyć do: <ul style="list-style-type: none"> • dostarczania klientowi produktów stanowiących dla niego wartość, • kształtowania relacji z klientami, angażowania ich w proces projektowania jakości produktu, respektowania ich zdania, satysfakcjonującego spełnienia oczekiwań, • uwzględniania potrzeb społeczeństwa i środowiska naturalnego w procesie projektowania produktu, • akceptacji innowacyjnych i kreatywnych pomysłów, będących źródłem nowych rozwiązań.
Przewodzenie przez wizję, inspirację i zaufanie	Należy dążyć do: <ul style="list-style-type: none"> • kompleksowego wykorzystania umiejętności lidera, warunkujących zaadaptowanie organizacji do wymagań otoczenia, • postrzegania przywódcy jako lidera zdolnego do wypracowania efektu synergii poprzez dążenie do optymalizacji warunków pracy, kreowanie kultury organizacyjnej zorientowanej na zaufanie, etykę, kreatywność, innowacyjność, co zwiększa skłonność do zaangażowania się współpracowników w realizowane zadania, zwiększając sprawność realizacji obranych celów, • wzrostu konkurencyjności organizacji, kształtowania rozwiązań pozwalających na szybką reakcję na zmiany, wypracowanie zdolności rozwojowej, osiągnięcie trwałego sukcesu.
Osiągnięcie sukcesu dzięki ludziom	Należy dążyć do: <ul style="list-style-type: none"> • kształtowania kompetencji pracowników, tworzenia warunków pracy satysfakcjonujących pracowników, skłaniających ich do podejmowania współpracy z organizacją, skutecznego zarządzania talentami, • zapewnienia stanu równowagi pomiędzy potrzebami organizacji, niezbędnymi dla zachowania optymalnej jakości jej funkcjonowania, warunkującej przetrwanie okresu kryzysu i rozwój, a oczekiwaniami, aspiracjami znajdującymi w niej zatrudnienie, • tworzenia ergonomicznych stanowisk pracy, warunków umożliwiających realizację ich indywidualnych celów, samorealizacji, • doskonalenia systemu motywacyjnego, zarządzania zaangażowaniem pracowników, skłonienia ich do aktywnego podejmowania działań sprzyjających optymalizacji jakości, kształtowaniu rozwiązań umożliwiających wypracowanie wartości dodanej, przewagi konkurencyjnej.
Zarządzanie przez procesy	Należy dążyć do: <ul style="list-style-type: none"> • zaprojektowania działań i powiązania z nimi zasobów niezbędnych dla ich realizacji, • skutecznego określenia wejść i wyjść procesów, • ustrukturyzowania procesów według wymagań sprawnego działania, • pomiaru skuteczności i efektywności przebiegu procesów, • zintegrowania, zharmonizowania zidentyfikowanych procesów, stworzenia sprawnie funkcjonującego systemu zdolnego do trwałego i zrównoważonego rozwoju.
Krzewienie innowacyjności i kreatywności	Należy dążyć do: <ul style="list-style-type: none"> • wytworzenia warunków sprzyjających kreatywności i innowacyjności pracowników, • nawiązywania relacji pozwalających na rozwijanie i zaangażowanie się w sieć współpracy z zainteresowanymi stronami, • kształtowania i prawidłowego wykorzystywania kapitału intelektualnego, kreowania innowacji (produktowych, procesowych, marketingowych, innych).
Tworzenie partnerskich relacji	Należy dążyć do: <ul style="list-style-type: none"> • nawiązywania partnerskich relacji sprzyjających rozwojowi organizacji, • przestrzegania zasad etyki, • tworzenia relacji (również poza łańcuchem dostaw) opartych na wzajemnym zaufaniu, • podejmowania współpracy bazującej na trwałych wzajemnych korzyściach.
Przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość	Należy dążyć do: <ul style="list-style-type: none"> • zapewnienia zdolności organizacji do przyjęcia odpowiedzialności za swoje zachowania i podejmowane działania, mające wpływ na społeczeństwo czy środowisko naturalne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rogala, 2010, s. 4-5]

dzanie, w których występuje brak wdrożonego systemu zarządzania jakością, co sprawia, iż należy uznać, że nie spełniają podstawowego założenia istotnego z punktu widzenia przeprowadzanych badań. Ostatecznie za spełniające kryterium badań (wdrożony system zarządzania jakością, zorientowanie na ciągłe i kompleksowe doskonalenie) uznano 115 organizacji, do których skierowano prośbę o wypełnienie ankiety, z czego na zadane pytania odpowiedzi udzielili przedstawiciele 38 z nich. Należy przyjąć, iż przebadanych zostało ok. 33% organizacji funkcjonujących w analizowanej branży na terenie Polski i spełniających wstępne kryteria. Odpowiedzi na zadane pytania udzielały osoby zarządzające organizacjami produkcyjnymi lub pracownicy odpowiedzialni za proces kształtowania jakości funkcjonowania organizacji. Badania zostały przeprowadzone na przełomie 2014 i 2015 roku.

W procesie przeprowadzania badań przyjęto, iż w praktyce należy wyróżnić pięć poziomów dojrzałości jakościowej organizacji: początkowy, podejście podstawowe, zdefiniowane podejście systemowe, zarządzanie systemowe ciągłym doskonaleniem oraz organizacja dojrzała. Powyżej przedstawione założenia zostały wykorzystane w procesie samooceny, określania poziomu dojrzałości badanych organizacji. Na podstawie przeprowadzonych badań uzyskano wyniki, które zamieszczono w tabeli 3.

Z przeprowadzonych badań empirycznych wynika, iż ogólny poziom dojrzałości organizacji zajmujących się wydobywaniem i wytworzeniem kruszyw wynosi 3,6. Świadczy to, iż występuje 3 poziom dojrzałości jakościowej – zdefiniowania podejścia systemowego, zatem znajdują zastosowanie instrumenty warunkujące kształtowanie dojrzałości organizacji, wytworzone rozwiązania organizacyjne umożliwiają zachowanie standardów, realizację zasad doskonałości w praktyce. Należy zwrócić uwagę na doskonalenie zarządzania procesowego (poziom dojrzałości 3,3), co powinno przyczynić się do wzrostu

sprawności funkcjonowania organizacji. Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, iż mediana (wartość środkowa) dla realizacji każdej z zasad doskonałości wynosi 4. Badane organizacje duże znaczenie przypisują tworzeniu wartości dla klienta, uwzględniając rolę zatrudnionych oraz tworzenie partnerskich relacji.

Pomimo faktu, iż dojrzałość jakościowa organizacji uznawana jest za temat ważny i aktualny, w praktyce występuje wyraźny niedosyt w zakresie empirycznej weryfikacji uzyskiwanych wyników w branży kruszyw, co uzasadnia przeprowadzanie tego rodzaju badań w przyszłości.

Podsumowanie

Dojrzałość jakościowa organizacji oznacza, iż jest zdolna do kształtowania kompetencji warunkujących skuteczną identyfikację i monitoring źródeł przyszłych zdarzeń. Głównym obszarem zainteresowania powinny zostać objęte przede wszystkim potencjały i zagrożenia mające wpływ na jakość jej funkcjonowania. Za konieczne należy uznać wyjaśnienie i przygotowanie się do możliwych zdarzeń, zanim one nastąpią, aby nie były zaskoczeniem. Projakościowe zarządzanie orientuje organizację na doskonałość, poprzez ciągłe i kompleksowe doskonalenie kształtuje dojrzałość istniejących rozwiązań i zwiększa szansę na:

- skuteczne określenie wyników obrazujących poziom realizacji wizji, misji, strategii umożliwiających podejmowanie racjonalnych decyzji niezbędnych dla trwałego i zrównoważonego rozwoju organizacji,
- zaprojektowanie i sterowanie procesami, warunkując ich integrację, harmonizację, co umożliwi skuteczną i efektywną realizację strategii,
- sprawność wspólnego działania, kształtowanie kapitału intelektualnego, tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi kreatywności i innowacji, podejmowaniu współpracy bazującej na wzajemnym zaufaniu,

Tab. 3. Poziom przestrzegania zasad dążenia do doskonałości

Zasada doskonałości	Przyznana wartość					Poziom dojrzałości	
	1	2	3	4	5	Mediana	Wartość średnia
Osiągnięcie zrównoważonych wyników	4	4	6	17	7	4	3,5
Tworzenie wartości dla klienta	1	2	6	20	9	4	3,9
Przewodzenie przez wizję, inspirację i zaufanie	3	4	10	15	6	4	3,4
Osiągnięcie sukcesu dzięki ludziom	3	3	5	15	12	4	3,8
Zarządzanie przez procesy	4	4	8	19	3	4	3,3
Krzewienie innowacyjności i kreatywności	2	5	10	15	6	4	3,5
Tworzenie partnerskich relacji	3	2	5	19	9	4	3,8
Przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość	3	3	6	19	7	4	3,6
Ogólny poziom dojrzałości organizacji (wartość średnia uzyskanych wyników w zakresie realizacji zasad doskonałości) – 3,6							

Źródło: opracowanie własne

- zaangażowanie interesariuszy w doskonalenie jakości funkcjonowania organizacji, przede wszystkim klientów w proces kształtowania jakości produktu, co zwiększa szansę na wypracowanie wartości w pełni ich satysfakcjonującej, w kompleksowy sposób spełniającej ich potrzeby i oczekiwania.

Podsumowując, za racjonalne należy uznać stwierdzenie, iż projakościowe zarządzanie sprzyja wzrostowi poziomu dojrzałości jakościowej organizacji. Osiągnięty poziom dojrzałości jakościowej organizacji – 3,6 w zakresie realizacji zasad doskonałości oznacza, iż występuje zdefiniowane podejście systemowe, aplikacja, zastosowanie instrumentów kształtujących dojrzałość organizacji. Wyraźne staje się, że badane organizacje orientują się na ciągłe i kompleksowe doskonalenie, co powinno zwiększać skuteczność i efektywność ich funkcjonowania, sprzyjając osiągnięciu trwałego sukcesu.

dr inż. Wiesław Łukasinski
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
 e-mail: wieslaw.lukasinski@uek.krakow.pl

Przypis

- ¹⁾ Publikacja została dofinansowana ze środków MNiSW przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na badania dla młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich.

Bibliografia

- [1] CASTLE J., *An Integrated Model in Quality Management Positioning TQM, BPR and ISO 9000*, „The TQM Magazine” 1996, Vol. 8, No. 5.
- [2] COBB Ch.G., *From Quality to Business Excellence, A Systems Approach to Management*, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 2003.
- [3] DRUCKER P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa 2010.
- [4] GAJDZIK B., *Cechy, miejsce i rola pracownika wiedzy w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy przedsiębiorstwa produkcyjnego*, WZOP, Katowice 2011.
- [5] GŁODZIŃSKI E., *Zarządzanie projektami w warunkach niepewności – zakres i metodyka*, „Przeгляд Organizacji” 2014, nr 7.
- [6] GRAJEWSKI P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- [7] HAFER R., *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw, W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wyd. Nauk. Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2011.
- [8] HORMON P., *What is Business Process Change?* „Business Process Trends” 2003, Vol. 1, No. 1.
- [9] ŁUKASIŃSKI W., *Doskonalenie organizacji zarządzanej projakościowo z wykorzystaniem modeli samooceny*, Wyd. Akapit, Kraków 2012.

- [10] MASŁYK-MUSIAŁ E., *Organizacja w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [11] ROGALA P., *Zasady zarządzania jakością – ISO czy EFQM*, „Problemy Jakości” 2010, nr 10.
- [12] PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.
- [13] PAULK M.C., WEBER, Ch.W., CURTIS B., CHRISISS, M.B., *The Cabability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process*, Addison-Wesley Longan Publishing Co., INC, 1995.
- [14] SKRZYPEK E., *Uwarunkowania i konsekwencje osiągania dojrzałości organizacyjnej w warunkach zmienności otoczenia*, [w:] SKRZYPCZYK E. (red.), *Dojrzałość organizacji – aspekty jakościowe*, Wyd. UMCS w Lublinie, Lublin 2013.
- [15] SKRZYPEK E., HOFMAN M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [16] STOCKI A., *Zarządzanie dobrami*, Wyd. WAM, Kraków 2003.
- [17] SZCZEPAŃSKA K., *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010.
- [18] URBANOWSKA-SOJKIN E., *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach – uwarunkowania*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 2011, nr 169.

Organisational Quality Maturity on the Example of the Branch of Aggregates

Summary

Turbulent and complex surrounding causes a lot of challenges to face up by modern organisations. In order to maintain the ability to further functioning and development organisations must deal with those challenges. It seems rational to claim that it depends to a great extent on the abilities of optimal use of the potential they possess. It is pro-qualitative management where there should be found the chances for the growth of organisational maturity level. This allows to gain permanent success through effective and efficient use of possessed resources and possibilities. The aim of the article is to pinpoint pro-qualitative maturity of an organisation and to define the level of quality maturity of organisations functioning in the branch of aggregates. The indicator of an organisation's maturity seems to be the level of its compliance with the rules and regulations of excellence according to European Quality Management Foundation. From the research conducted it is evident that a general level of quality maturity of organisations mining and creating aggregates equals to 3.6. This means that there exists defined system attitude in organisations surveyed and consequently these organisations are able to use the instruments creating their maturity.

Keywords

pro-qualitative management, organisational maturity, excellence