

ANALIZA PORÓWNAWCZA WYBRANYCH MODELI DOJRZAŁOŚCI JAKOŚCIOWEJ

Anna Małgorzata OLSZEWSKA

Streszczenie: Zagadnienie dojrzałości jakościowej, które po raz pierwszy zostało użyte niemal pół wieku temu, wciąż jest opisywaną dziedziną badań i rozważań naukowych. Jednak jego rozumienie jest odmienne w zależności od prezentowanego ujęcia. W literaturze istnieje kilka podstawowych kierunków rozwoju tego aspektu. Pierwszy dotyczy modelu samooceny zgodnego z normą ISO serii 9000, kolejny obejmuje modele nagród jakości, zaś trzeci, najobszerniejszy, rozwijany był w różnych szkołach naukowych czy biznesowych. W związku z tym, celem niniejszego opracowania jest rozpoznanie jak dojrzałość jakościowa organizacji była rozwijana w tych trzech podstawowych ujęciach. W artykule przeprowadzono przegląd literatury dotyczący rozumienia dojrzałości jakościowej organizacji w każdym z tych ujęć, jak też zaprezentowano ich zestawienie, ukazujące podobieństwa i różnice.

Słowa kluczowe: doskonalenie, dojrzałość jakościowa, norma ISO serii 9000, EFQM

1. Wprowadzenie

Podstawowym celem działania każdej współczesnej organizacji jest przede wszystkim wzrost efektywności realizowanych w niej procesów, podniesienie jakości wytwarzanych produktów oraz budowanie elastyczności w reakcji na pojawiające się zarówno wewnątrz organizacji, jak też w jej otoczeniu zmiany [1]. Tak postawiony cel wymaga od przedsiębiorstw ciągłego doskonalenia, czyli systematycznego prowadzenia procesu zmian, który ukierunkowany jest na osiągnięcie stanu perfekcyjnego [2]. Stan doskonałości jest celem z założenia nieosiągalnym, zatem organizacje chcące stać się jak najbardziej zbliżone do ideału powinny stale się rozwijać, czego wyrazem, podobnie jak w rozwoju człowieka jest stan dojrzałości. Zatem dojrzałość może być rozważana dwojako: zarówno jako stan organizacji, jak też kierunek jej rozwoju. W pierwszym ujęciu można ją zdefiniować jako miarę, która określa jak doskonałe mogą być procesy czy wyniki [3], w drugim zaś jako zestaw poziomów, które wskazują przewidywany, pożądany lub logiczny sposób postępowania kształtujący stan od poziomu rozpoczynającego do pełnej dojrzałości [4].

Wiele organizacji stawia sobie za cel, jak wskazano powyżej, ciągłe podnoszenie jakości zarówno oferowanych produktów, jak też realizowanych procesów. Zatem doskonaląc jakość podejmują działania mające przede wszystkim spełnić oczekiwania klientów oraz jednocześnie dostarczyć jak największą korzyść nie tylko dla odbiorców finalnych, ale dla wszystkich interesariuszy [1]. Wynika to z faktu, iż w działania projakościowe wpisany jest ciągły rozwój, kojarzony przede wszystkim jako wzrost poziomu dojrzałości [5]. W związku z tym, w kontekście jakości dojrzałość traktowana może być jako zdolność do kompleksowego postrzegania jakości [6].

Celem niniejszego opracowania jest dokonanie porównania wybranych modeli dojrzałości jakościowej dostępnych w literaturze. Wśród tych modeli najczęściej

wskazywanymi są: (1) modele doskonałości powiązane z nagrodami jakości, (2) modele, których opis zawarty został w normach międzynarodowej organizacji normalizacyjnej ISO oraz (3) modele tworzone przez różne środowiska naukowe czy biznesowe [7]. W związku z powyższym niniejszy artykuł został tak skonstruowany, aby przedstawić teoretyczne ramy trzech wymienionych powyżej modeli, następnie podać je porównaniu i na tej podstawie wyciągnąć wnioski związane z oceną ich stosowania.

2. Model dojrzałości zgodny z wymaganiami norm ISO serii 9000

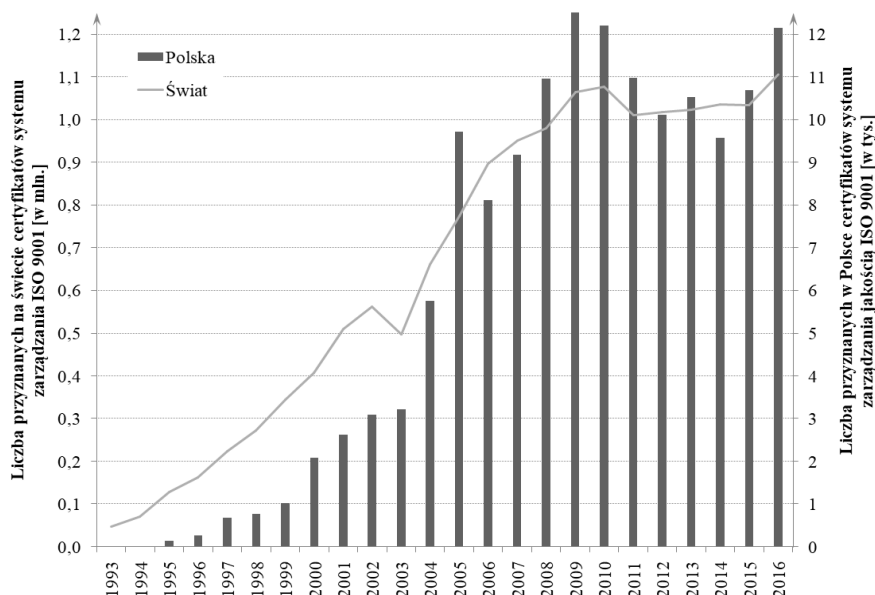
Rozwój zarządzania jakością można ująć w kilka etapów, do których należy: inspekcja, kontrola jakości, zapewnienie jakości oraz zarządzanie jakością. I tak początkowo jakość postrzegana była wyłącznie jako cecha charakteryzująca produkt pozbawiony wad. Jednak wraz z czasem ewaluowała, zmieniając się z biernej oceny poziomu wadliwości na aktywną polegającą na jej zapobieganiu [7]. Następnym etapem tych zmian, jak też w wyniku dostrzeżenia konieczności poprawy warunków pracy czy integracji procesów realizowanych w organizacji zaczęto poszukiwać coraz to nowych rozwiązań. Wraz z pojawieniem się tych rozwiązań poszukiwano równolegle sposobów ich standaryzacji, czego wynikiem stały się opublikowane po raz pierwszy w 1987 normy ISO serii 9000 [8].

Zainteresowanie normami bardzo szybko zaczęło rosnąć, co znalazło wyraz w tym, że już w roku 2009 liczba przyznanych certyfikatów ISO 9001 przekroczyła milion. Jednak wraz ze wzrostem certyfikacji, pojawiało się coraz więcej głosów krytycznych, zarzucających normom chociażby zbyt rozbudowaną dokumentację, a zbyt słaby nacisk na monitorowanie zmian, szczególnie tych o charakterze innowacyjnym [8]. Te głosy krytyczne doprowadziły do wprowadzenia zmian w normie ISO 9001:2008 (w Polsce była to norma ISO 9001:2009). Przede wszystkim norma ta miała ułatwić współpracę między partnerami biznesowymi, oferując procesowe podejście do realizacji działań [7]. Jednak liczba certyfikacji, po wprowadzeniu tej edycji normy ISO, mimo początkowego wzrostu, zaczęła się zmniejszać (w Polsce spadła z niemal 13 tys. w roku 2009 do 9,5 tys. w roku 2014). W 2009 powstała również nowa norma ISO 9004:2009 (w Polsce była to norma ISO 9004:2010), która zawierała wytyczne do ciągłego doskonalenia, oparteo na zrównoważonym rozwoju organizacji. Ponadto przeprowadzona w 2011 roku wśród przedsiębiorstw, które wdrożyły normę ISO 9001:2009 ankieta wykazała konieczność przeprowadzenia zmian [9].

Zmiany uwzględnione w nowej wersji normy spowodowały już w roku 2015 (rys. 1) ponowny wzrost zainteresowania certyfikacją. Obecnie normy ISO zostały wdrożone w wielu krajach, przy czym w 2016 roku posiadało je ponad 1,6 mln organizacji, z czego ponad 1,1 mln dotyczyło ISO 9001. W Polsce liczba certyfikatów ISO 9001 w 2016 roku wynosiła 12 152, przy czym 11 517 dotyczyło ISO 9001:2008, zaś 635 ISO 9001:2015 [10].

Wprowadzanie norm ISO 9001 opierało się przede wszystkim na realizacji ośmiu zasad, do których należało: (1) przywództwo, (2) orientacja na klienta, (3) zaangażowanie ludzi, (4) wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami, (5) podejście procesowe, (6) podejście systemowe do zarządzania, (7) podejmowanie decyzji na podstawie faktów i (8) ciągłe doskonalenie [11]. Jednak ten zestaw w normie ISO 9001:2015 został zmodyfikowany. Wyrzucono wówczas jedną z zasad, a mianowicie „podejście systemowe do zarządzania”, jak też zasada „wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami” zmieniła wydźwięk na zarządzanie relacjami ze stronami zainteresowanymi [9]. Został również wprowadzony w normie obowiązek wykonywania analizy ryzyka i systematycznego prowadzenia działań

zapobiegawczych, ale już nie traktowanych jako samoistna realizacja, a będących wynikiem uzyskanych informacji [12]. W ten sposób norma ISO została dostosowana do zmian we współczesnych organizacjach i przybliżona do modelu doskonałości EFQM.



Rys. 1. Liczba przyznanych polskim organizacjom certyfikatów systemu zarządzania jakością w latach 1993-2016

Źródło: opracowanie własne na podstawie [10]

Wspomniana już norma ISO 9004:2009 oparta została na ośmiu wymienionych powyżej zasadach zarządzania jakością, których realizacja wiąże się z koniecznością przeprowadzania samooceny. Samoocena ta z kolei prowadzi do wskazania poziomu dojrzałości organizacji [7], które to zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Tab. 1. Poziomy dojrzałości funkcjonowania systemów zarządzania jakością

| Poziom dojrzałości | Poziom funkcjonowania | Wskazówki |
|--------------------|--|--|
| 1 | Brak formalnego podejścia | Całkowity brak podejścia systematycznego, brak wyników, słabe wyniki lub nieprzewidywalne wyniki |
| 2 | Podejście bierne | Podejście systematyczne, oparte na problemie lub korygowaniu, dane dotyczące wyników doskonalenia są dostępne w ilości minimalnej |
| 3 | Stabilne, formalne podejście systemowe | Podejście systemowe oparte na procesie, wczesny etap systematycznego doskonalenia, dostępne dane dotyczące zgodności z celami oraz istnienia tendencji do doskonalenia |
| 4 | Nacisk na ciągłe doskonalenie | Proces doskonalenia – dobre wyniki i utrzymywane trwale tendencje do doskonalenia |
| 5 | Najlepsze osiągnięcia w danej dziedzinie | Silnie zintegrowany proces doskonalenia, wykazywane przez benchmarking wyniki najlepsze w danej klasie |

Źródło: [6]

Podany model samooceny, traktowanej jako „wszechstronny i systematyczny przegląd działań i wyników organizacji” [7], zawarty w normie ISO 9004:2009 pozwala przede wszystkim wskazać obecny poziom dojrzałości jakościowej. Wspomaga również proces wskazywania czynników sprzyjających i utrudniających wdrożenie jakości oraz wyznacza kierunki przyszłych działań doskonalących czy innowacyjnych [1].

Nie tylko norma ISO 9004:2009 dostarcza narzędzi wspierających ocenę dojrzałości systemu zarządzania jakością. Inną normą, w której opisany został model oceny stopnia dojrzałości jest norma ISO 10014:2008. Jednak model ten, mimo że podobnie jak wcześniej opisane normy, opiera się na ośmiu podstawowych zasadach zarządzania jakością, to ukierunkowany jest na osiągnięcie korzyści finansowych i ekonomicznych [7].

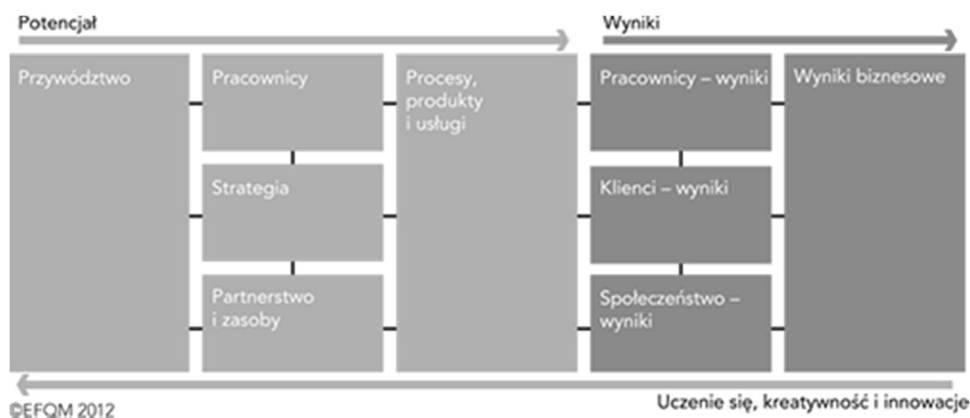
3. Model doskonałości EFQM

Inne spojrzenie na dojrzałość i związaną z nią samooceną prezentują organizacje chcące uzyskać określoną nagrodę jakości dokumentującą jej rozwój. Idea nagród jakości rozpoczęła się w Japonii od ustanowionej w 1952 roku nagrody Deminga. Później, w latach osiemdziesiątych zwrócono uwagę na aspekt nagród również w krajach zachodnich. Wówczas zaczęły powstawać podobne modele do japońskiej nagrody [8]. I tak przykładowo w 1987 roku powstała w Stanach Zjednoczonych Ameryki Krajowa Nagroda Jakości im. M. Baldrige’a, w 1991 roku Europejska Nagroda Jakości, a w Polsce w 1995 roku Polska Nagroda Jakości [13].

Podstawę Europejskiej Nagrody Jakości, nazywanej obecnie Europejską Nagrodą Doskonałości stanowi Model Doskonałości opracowany przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (European Foundation for Quality Management – EFQM) [7]. Model ten jest narzędziem wspierającym organizację w definiowaniu luk w zarządzaniu jakością oraz ułatwiającym monitorowanie osiągniętego poziomu. Dostarcza on również wskazówek do przeprowadzenia samooceny pomocnej w identyfikowaniu zarówno mocnych, jak słabych stron przedsiębiorstwa [14].

Model Doskonałości EFQM tworzą trzy zintegrowane komponenty obejmujące: osiem zasad doskonałości, dziewięć kryteriów oraz układ logiczny RADAR [15]. Model ten został po raz pierwszy opracowany w 1991 roku, jako efekt wymiany praktycznych doświadczeń wielu przedsiębiorstw [1]. Od tego czasu przeszedł on kilka zmian, z których ostatnia miała miejsce w 2012 roku. W jej wyniku zasady modelu przyjęły następującą postać: (1) tworzenie wartości dla klienta, (2) zapewnienie zrównoważonej przyszłości, (3) rozwijanie zdolności organizacji, (4) wykorzystywanie kreatywności i innowacji, (5) przywództwo oparte na wizji, inspiracji i uczciwości, (6) elastyczne zarządzanie, (7) odnoszenie sukcesów dzięki talentom pracowników i (8) utrzymywanie doskonałych wyników [15]. Zgodnie z powyższym przyjęty model ukazuje, że przez takie działania jak przywództwo, wprowadzenie strategii i odpowiedniej polityki oraz zarządzanie zasobami ludzkimi, finansowymi i procesowymi osiągnięta jest satysfakcja klienta, pracowników oraz otoczenia, co z kolei prowadzi do osiągnięcia sukcesu rynkowego [1].

Podane zasady powinny być realizowane w strukturze składającej się z dwóch obszarów: „potencjał” i „wyniki”, obejmujących dziewięć kryteriów (pięć przypisanych do pierwszego obszaru, a cztery do drugiego), których forma graficzna została zaprezentowana na rysunku 2.



Rys. 2. Struktura modelu EFQM
Źródło: [15]

Wydzielone w modelu kryteria potencjału zawierają działania jakie podejmuje organizacja, zaś kryteria wyników, to co ona osiąga [1]. Pomiedzy tymi elementami istnieją, zgodnie z przedstawionym modelem EFQM, wzajemne zależności, polegające na tym, że potencjał tworzy wyniki, które z kolei, poprzez uczenie się, kreatywność i innowacje, wspierają potencjał organizacyjny.

W oparciu o te składowe wydzielone zostały trzy poziomy doskonałości, określane na podstawie uzupełnianego przez przedsiębiorstwa kwestionariusza. Pierwszy poziom – Committed to Excellence – określa organizacje znajdujące się na początkowym etapie drogi do doskonałości biznesowej. Kolejny poziom – Recognised for Excellence – definiuje te z przedsiębiorstw, które już wykazują pewne doświadczenie we wdrażaniu modelu EFQM. Dla najlepiej działających organizacji przewidziany został poziom Excellence Award, składający się z trzech podpoziomów: począwszy od Final Award Finalisty, Silver Award Excellence Award, aż do Gold Award Excellence Award. [16]

Ocena dojrzałości, na podstawie wspomnianego już kwestionariusz, przeprowadzana jest przy wykorzystaniu logicznego układu RADAR, stanowiącego niejako serce działania modelu. Układ ten tworzy cykl czynności rozpoczynających się od określenia wyników do osiągnięcia (Results), które powinny w kolejnym kroku być zaplanowane i przygotowane w postaci solidnych podejść (Approaches), a następnie systematycznie wdrażane (Deploy), by finalnie zostać ocenione i doskonalone (Assess and Refine) [15].

Opisany Model Doskonałości EFQM posiada szereg zalet, do których należą m.in. innowacyjność podejmowanych przez organizację działań, zmierzających do osiągnięcia jak najlepszych wyników, które na bieżąco są monitorowane. Mimo tego podejście to posiada też pewne wady, wśród których znajduje się m.in. konieczność zaangażowania zasobów i prowadzenia szczegółowej oceny [8].

4. Inne modele dojrzałości

Pierwsze rozróżnienie poziomów dojrzałości, jak już wspomniano we wprowadzeniu, ma związek z oceną jakości. Zostało ono opracowane w latach siedemdziesiątych XX wieku przez Ph. B. Cosby'ego. Określił on wówczas pięć poziomów jakościowego rozwoju organizacji (QMMG – Quality Management Maturity Grid), ocenianych w sześciu obszarach: zrozumienie zarządzania jakością, status jakości w organizacji, rozwiązywanie

problemów, koszty jakości, doskonalenie jakości i podsumowanie postawy wobec jakości [17]. Zestawienie wskazanych wówczas poziomów przedstawiono w tabeli 2.

Tab. 2. Poziomy dojrzałości jakościowej Cosby'ego

| Poziom dojrzałości | Podsumowanie postawy jakości | Charakterystyka |
|--------------------------------------|--|--|
| I Niepewność (Uncertainty) | „Nie wiemy, czemu mamy problemy z jakością” | <ul style="list-style-type: none"> – jakość nie stanowi podstawy funkcjonowania organizacji – jakość jest to problem z reguły ograniczający się do działań związanych z inspekcją i sortowaniem na wyroby zgodne lub nie, przy czym dział jakości ma niewielkie znaczenie w organizacji – pojawiające się problemy nie są definiowane – rachunek kosztów nie jest prowadzony, zaś rzeczywiste koszty jakości są wysokie (20%) – potrzeba doskonalenia nie jest dostrzegana |
| II Przebudzenie (Awaking) | „Czy my zawsze musimy mieć problem z jakością?” | <ul style="list-style-type: none"> – deklaracja poparcia dla jakości pada jedynie czasami i tylko co jakiś czas jakość staje się składową zarządzania organizacją – jakość jest przede wszystkim problemem obszaru produkcji, przy czym zaczyna dominować kontrola nad inspekcją, a dział jakości uzyskuje większe uprawnienia – rozwiązywane są tylko większe problemy, które mogą zwrócić uwagę kadry zarządzającej – koszty jakości zaczynają być dostrzegane, chociaż w rzeczywistości nadal są wysokie (18%) – jakość jest doskonała jedynie w momencie dostrzeżenia jej braku |
| III Oświecenie (Enlightenment) | „Identyfikujemy i rozwiązujemy nasze problemy poprzez zaangażowanie w zarządzanie i poprawę jakości” | <ul style="list-style-type: none"> – jakość staje się elementem zarządzania, a szereg działań pro-jakościowych (np. szkolenia z zakresu jakości) zyskuje poparcie – jakość przestaje być jedynie problemem działów produkcyjnych; informacje o niej są regularnie przekazywane kierownictwu, które wykorzystuje je do podejmowania decyzji; zaczynają dominować działania prewencyjne nad kontrolnymi – jeżeli wystąpią problemy jakościowe, to rozwiązywane są natychmiastowo – rzeczywiste koszty jakości (12%) przekraczają te otrzymywane z ich analizy (8%) – zastosowanie znajduje podstawowy program doskonalenia jakości zgodny z czternastoma punktami Deminga |

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| IV Madrość (Wisdom) | „Zapobieganie błędom jest rutynową częścią naszej działalności” | <ul style="list-style-type: none"> – jakość staje się podstawą prowadzonego zarządzania, zaś kadra zarządzająca aktywnie uczestniczy we wszelkich działaniach pro jakościowych – kierownik działu jakości jest członkiem wyższej kadry zarządzającej; działania jakościowe obejmują nie tylko organizację, ale jej dostawców i klientów; prewencja zaczyna przewyższać kontrolę – problemy są identyfikowane jak najwcześniej i natychmiast eliminowane – rzeczywiste koszty jakości maleją (8%), zaś ich ocena jest w niewielkim stopniu zaniżona (6,5%) – systematycznie doskonalony jest program poprawy jakości |
| V Pewność (Certainty) | „Wiemy, dlaczego nie mamy problemów jakościowych” | <ul style="list-style-type: none"> – jakość staje się podstawą funkcjonowania organizacji – rośnie rola kierownika działu jakości, zaś działania zapobiegające błędom stają się codziennością – stale prowadzona prewencja niemal uniemożliwia powstawanie błędów – ocena kosztów jakości jest zgodna z rzeczywistością ich wartością, koszty te są na niskim poziomie (2,5%) – doskonalenie jakości jest stale prowadzone |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [6, 17, 18]

W kolejnych latach zagadnienie dojrzałości ewaluowało, przechodząc szereg przeobrażeń, bądź to rozszerzając zakres na całą organizację, bądź też ograniczając do się procesu lub projektu [18]. I tak w latach dziewięćdziesiątych XX wieku opracowany został model CMM (Capability Maturity Model), rozszerzony następnie do modelu CMMI (Capability Maturity Model Integration). Pierwszy zawierał ocenę procesu opracowania oprogramowania wyróżniającą pięć poziomów dojrzałości przedstawionych w tabeli 3.

Tab. 3. Poziomy dojrzałości dla modelu CMM

| Poziom dojrzałości | Opis |
|----------------------------------|--|
| I. Początkowy (Initial) | Procesy nie są zdefiniowane |
| II Powtarzalność (Repeatable) | Podstawowe procesy są zdefiniowane i mniej lub bardziej powtarzane |
| III Zdefiniowanie (Defined) | Organizacja, jako całość, wie, jak wszystkie jej procesy współpracują ze sobą i może je konsekwentnie realizować |
| IV Zarządzanie (Managed) | Menedżerowie konsekwentnie zbierają dane dotyczące swoich procesów i wykorzystują je, do sterowania nimi |
| V Optymalizacja (Optimizing) | Menedżerowie i członkowie zespołu stale pracują nad udoskonaleniem swoich procesów |

Źródło: [19]

Rozwinięcie modelu CMM do CMMI wiązało się z wprowadzeniem oceny zarządzania zespołami projektowymi. Obejmował on również pięć poziomów: (1) procesy niezorganizowane, (2) jedynie wybrane procesy są zorganizowane, (3) większość procesów zorganizowana (4) procesy zarządzane, (5) procesy ciągle doskonalone. Model ten stał się wzorcem do opracowania modeli dojrzałości w innych obszarach [6].

Przykładem modelu, który uwzględnia dwa spojrzenia, związane z oceną zarówno rozwoju organizacji, jak też realizowanych tam procesów był opracowanych 2004 roku przez M. Hammera model dojrzałości procesów i organizacji – Process and Enterprise Maturity Model (PEMM). Zgodnie z nim przedsiębiorstwa powinny stale dbać o to, aby ich procesy stawały się coraz bardziej dojrzałe, czyli by były w stanie zapewniać coraz wyższą wydajność. Jednak, aby wzrost ten był możliwy organizacje powinny rozwinąć dwa rodzaje cech: czynniki ułatwiające procesy oraz możliwości całych organizacji [20].

Na przestrzeni lat powstało wiele różnych modeli będących próbą oceny dojrzałości podejmowanej w różnych obszarach. Należą do nich między innymi: Business Process Maturity Model (BPMM), Berkeley PM process maturity model, Knowledge Management Maturity (KMM), Information Process Maturity Model (IPMM), Effective Teamwork Matrix, Communication Gird Method (CGM), Design safety Capability Maturity Model (DCMM) [18, 21, 22].

Powstające modele zaczęły odchodzić od pierwotnego spojrzenia na dojrzałość przez pryzmat jakości. Powrotem do oceny jakościowej był opracowany przez W. Łukasińskiego model organizacji zarządzanej projakościowo [5]. W modelu tym wskazywane zostały następujące obszary, w których powinna być dokonywana ocena: (1) dojrzałość zarządczo-organizacyjna, (2) dojrzałość ekonomiczna, (3) dojrzałość techniczno-technologiczna, (4) dojrzałość społeczno-kulturowa i (5) dojrzałość ekologiczna. Ocena zaś polegała na kwalifikacji organizacji do jednego z pięciu poziomów dojrzałości projakościowej. Poziomy te zostały scharakteryzowane w tabeli 4.

Tab. 4. Poziomy dojrzałości jakościowej

| Poziom dojrzałości | Opis |
|---|--|
| I Początkowy | <ul style="list-style-type: none"> – działania prowadzone są w sposób chaotyczny, pozbawiony kontroli, co skutkuje nieprzewidywalnością – brak zidentyfikowanych i rozpoznanych procesów – brak wdrożonych norm – brak dokumentacji realizowanych działań – brak szczegółowego przypisania ról i zadań oraz odpowiedzialności – brak powtarzalności |
| II Podejście podstawowe – zorientowanie na działania projakościowe, podejście procesowe | <ul style="list-style-type: none"> – pojawia się świadomość o istnieniu wpływu wyników jednych procesów na kolejne – widoczna powtarzalność – procesy są zidentyfikowane, chociaż niektóre z nich realizowane intuicyjnie – nadal brakuje systematycznie realizowanego doskonalenia procesów – niewystarczające zaangażowania kierownictwa i pracowników |
| III Podejście systemowe, zorientowane na kształtowanie dojrzałości organizacji | <ul style="list-style-type: none"> – dostrzegane jest znaczenie podejścia procesowego – procesy są zdefiniowane i udokumentowane, zaś przyjęte wskaźniki umożliwiające ocenę efektywności – działania podejmowane są w sposób standardowy, następuje stopniowa integracja poszczególnych obszarów w sprawnie działający system – organizacja zaczyna stosować zasady projakościowego zarządzania oraz zrównoważonego rozwoju |
| IV Aktywne kształtowanie dojrzałości organizacji, zarządzanie ciągłym i kompleksowym | <ul style="list-style-type: none"> – następuje zorientowanie na doskonałość – procesy, działania i rezultaty są przewidywane – prowadzona jest ocena ilościowa i jakościowa – związki przyczynowo-skutkowe są rozpoznane |

| | |
|---|--|
| doskonaleniem | <ul style="list-style-type: none"> – ciągłe i kompleksowe doskonalenie staje się powszechne i ukierunkowane na optymalizację jakości – organizacja dąży do trwałego i zrównoważonego rozwoju, podejmuje społecznie odpowiedzialne decyzje |
| V Organizacja dojrzała, najlepsza w swojej klasie, zdolna do trwałego i zrównoważonego rozwoju | <ul style="list-style-type: none"> – organizacja zorientowana na doskonałość, systematycznie poprawiająca osiągnięte wyniki – organizacja zarządza informacją i wiedzą, stale monitorując i natychmiastowo eliminując występujące odchylenia – kierownictwo i pracownicy są zaangażowani w proces zmian – następuje optymalizacja realizowanych procesów, co prowadzi do wysokiej skuteczności i efektywności – stworzona została kultura zorientowana na doskonałość – stosowane są nowoczesne koncepcje zarządzania, w tym zrównoważonego rozwoju czy społecznej odpowiedzialności |

Źródło: opracowanie na podstawie [5]

Opracowany model dojrzałości organizacji zarządzanej projakościowo, zweryfikowany na branży kruszyw, wykazał, że wzrost poziomu dojrzałości pozytywnie oddziałuje na szereg obszarów, w jakich funkcjonuje organizacja. Przede wszystkim sprzyja podejmowaniu działań w sferze ekonomicznej, ale też w zakresie społecznej odpowiedzialności, środowiska naturalnego czy społeczeństwa [5].

5. Analiza porównawcza i wnioski

Podsumowując powyższe rozważania należy stwierdzić, że wszystkie projakościowe modele dojrzałości obejmują szereg wspólnych aspektów funkcjonowania organizacji. Przede wszystkim, w każdym modelu pojawiają się składowe powiązane z czynnikiem ludzkim, obejmujące m.in. przywództwo, zaangażowanie oraz relacje z interesariuszami, w tym pracownikami, klientami i dostawcami. Ponadto obok aspektu ludzkiego, wspólne są również odniesienia do ciągłości działań i innowacyjności realizowanych procesów oraz systematycznie prowadzonej ich kontroli.

Jednak wspólne cechy modeli zdefiniowane obecnie nie oznaczają, że będą one tożsame w przyszłości. Wynika to z faktu, iż opisywane modele nie są niezmiennymi obiektami, a wraz ze zmianą otoczenia ewoluują i one. Dotyczy to zarówno Normy ISO 9001 czy Modelu Doskonałości EFQM, jak też powstających wciąż nowych modeli wywodzących się z różnych szkół naukowych czy biznesowych. Zmiany te sprawiają, że opisane formy oceny stopnia rozwoju organizacji stają się coraz bardziej spójne.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że szeroko rozważane w literaturze były badania związane z wpływem oceny dojrzałości na wyniki finansowe. Jednak dotychczas nie uzyskano jednoznacznych, spójnych wyników w tym kontekście. Mimo to udowodniono, że na poprawę wyników finansowych mogą liczyć organizacje wdrażające ISO 9000. Ponadto przedsiębiorstwa posiadające już tę normę znacznie lepiej wypadają w klasyfikacji zgodnej z Modelem Doskonałości EFQM. Również podczas wdrażania niektórych praktyk biznesowych przypisanych do modeli dojrzałości, uzyskiwana jest poprawa wyników finansowych. Praktyki te dotyczą przede wszystkim zarządzania zasobami ludzkimi czy partnerstwa strategicznego [8].

Jak już wspomniano, nie ma badań potwierdzających wpływ prowadzenia oceny dojrzałości na wyniki finansowe [6], ale można jednoznacznie stwierdzić, że istnieje silna pozytywna korelacja między osiąganym przez przedsiębiorstwo poziomem dojrzałości

a jego wydajnością. Oznacza to, że organizacje będące na wyższym poziomie dojrzałości osiągają wyższą wydajność, a tym samym większe korzyści ekonomiczne [23].

Przedstawione wnioski wynikające z porównania modeli dojrzałości jakościowej wyraźnie wskazują, że wciąż istnieje potrzeba prowadzenia szeroko zakrojonych badań na temat korzyści będących wynikiem wdrożenia poszczególnych modeli dojrzałości jakościowej. Ponadto cały czas, w związku z szybko zmieniającym się otoczeniem organizacji, powinny być prowadzone analizy definiujące wpływ poszczególnych praktyk z zakresu zarządzania jakością na efektywność realizacji podstawowych działań badanych przedsiębiorstw z różnych branż.

Badania zostały zrealizowane w ramach pracy statutowej S/WZ/1/2017 i sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

Literatura

1. Bajer-Marczak R.: Doskonalenie zarządzania jakością procesów i produktów w organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2015.
2. Borys T., Rogala P. (red.): Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania, Difin, Warszawa 2011.
3. Van Looy A., De Backer M., Poels G.: A conceptual framework and classification of capability areas for business process maturity. *Enterprise Information Systems* 8(2)/2014, s. 188-224
4. Domingues P., Sampaio P., Arezes P.M.: Integrated management systems assessment: a maturity model proposal. *Journal of Cleaner Production* 124/2016, s.164-174.
5. Łukasiński W.: Dojrzałość organizacji zarządzanej projakościowo. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2016.
6. Skrzypek E.: Dojrzałość jakościowa organizacji w świetle teorii i doświadczeń organizacji, *Marketing i Rynek*, 5/2014.
7. Lisiecka K., Czyż-Gwiazda E.: Zarządzanie jakością działań w organizacji. Modele i metody doskonalenia, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, 2014.
8. Eriksson H., Gremyr I., Bergquist B., Garvare R., Fundin A., Wiklund H., Wester M., Sörqvist L.: Exploring quality challenges and the validity of excellence models. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 36 Issue: 10/2016, s.1201-1221.
9. Kobylińska U.: Ewolucja czy rewolucja? Zmiany w standardzie ISO 9001:2015. *Economics and Management*, 1/2014, s. 205-219.
10. The ISO Survey of Management System Standard Certifications, źródło dostępu <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm>.
11. Szczepańska K.: Doskonalenie zarządzania jakością. Podstawy, ocena, perspektywa., Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2013.
12. Mnich J.: Analiza zmian w wymaganiach normy PN-EN ISO 9001:2009 pod kątem zintegrowania z Systemem Zarządzania Bezpieczeństwem Żywności według PN-EN ISO 22000:2006 – studium przypadku. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie*, z. 63, 1203/2015, s. 83-96.
13. Szczepańska K.: Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.

14. Yousefinezhadi, T., Mohamadi, E., Safari Palangi, H., & Akbari Sari, A.: The Effect of ISO 9001 and the EFQM Model on Improving Hospital Performance: A Systematic Review. *Iranian Red Crescent Medical Journal*, 17(12)/2015, E23010.
15. Witryna internetowa Fundacji EFQM, źródło dostępu: <http://www.efqm.pl>
16. Luis Miguel Fonseca. Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM Business Excellence Model results. *Quality Innovation Prosperity*, 19(1)/2015, s. 85-102.
17. Cosby P.B.: *Quality is free*. MacGraw-Hill, New York 1979.
18. Maier A.M., Moultrie J., Clarkson P. J.: Assessing Organizational Capabilities: Reviewing and Guiding the Development of Maturity Grids. *IEEE Transactions on Engineering Management* 59(1)/ 2012, s.138-159.
19. Brocke J., Rosemann M.: *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods and Information Systems*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg 2010.
20. Hammer M.: The Process Audit. *Harvard Business Review*, 85(4)/2007, 111-123.
21. Tarhan A., Turetken O., Reijers H.A.: Business process maturity models: A systematic literature review. *Information and Software Technology* 75/2016, s.122-134
22. Strutt J.E., Sharp J.V., Terry E., Miles R.: Capability maturity models for offshore organisational management. *Environment International* 32(8)/ 2006, s. 1094-1105
23. Păunescu C., Acatrinei C.: Managing maturity in process-based improvement organizations: A perspective of the Romanian companies. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2)/2012, s. 223-241

Dr inż. Anna M. OLSZEWSKA
 Katedra Informatyki Gospodarczej
 Wydział Inżynierii Zarządzania
 Politechnika Białostocka
 15-351 Białystok, ul. Wiejska 45A
 tel./fax: (0-85) 746 98 80
 e-mail: a.olszewska@pb.edu.pl