

# Piotr Rogala

---

## Realizacja koncepcji doskonałości działania na przykładzie wybranych polskich organizacji

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 45, 559-565

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

Piotr Rogala<sup>1</sup>

## REALIZACJA KONCEPCJI DOSKONAŁOŚCI DZIAŁANIA NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH POLSKICH ORGANIZACJI

*Doskonałość jest wynikiem nieustannego  
dążenia do bycia lepszym*  
P. Riley

### Wprowadzenie

Doskonałość należy do grupy pojęć, które mimo, że są powszechnie znane i używane to jednocześnie są bardzo trudne do zdefiniowania. Arystoteles twierdził, że doskonałe jest to co zupełne, zawiera wszystkie części, a także osiągnęło swój cel. Na miano doskonałego zasługuje, więc to, co spełnia wszystkie funkcje, do których zostało stworzone. Innymi cechami, którymi się charakteryzuje są: harmonijność, budowa według jednej, właściwej zasady, zgodność oraz prostota (niezłożoność)<sup>2</sup>.

Kategoria doskonałości znajduje zastosowanie, poza wspomnianym już wcześniej językiem potocznym, w naukach przyrodniczych, matematyce, fizyce, chemii, a także sztuce, teologii i teorii moralności. Została ona zauważona także w ramach nauk z zakresu organizacji i zarządzania. Na rynku wydawniczym pojawiły się pozycje omawiające koncepcje działania i zarządzania doskonałego. Wśród nich wymienić warto następujące tytuły: *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*<sup>3</sup>, *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*<sup>4</sup>, *Zarządzanie doskonałe*<sup>5</sup>.

Pojęcia doskonałości i doskonalenia często wykorzystywane są przez osoby zajmujące się zarządzaniem jakością. W ramach tej koncepcji stosowana jest zasada ciągłego doskonalenia (jako jedna z ośmiu fundamentalnych zasad zarządzania jakością), wykorzystywany jest cykl doskonalenia PDCA, realizowane są działania i projekty doskonalące. W konsekwencji koncepcja zarządzania jakością może być i jest utożsamiana z koncepcją doskonalenia organizacji. Najbardziej dojrzałym rozwiązaniem z tego obszaru jest Model Doskonałości służący do oceny organizacji, identyfikowania ich słabych i mocnych stron oraz przygotowywania projektów służących doskonaleniu.

W poniższym opracowaniu podjęta została próba oceny stopnia osiągnięcia doskonałości przez wybrane polskie organizacje. Przeprowadzono także analizę realizacji, przez te podmioty, poszczególnych kryteriów Modelu Doskonałości.

<sup>1</sup> Dr, adiunkt, Katedra Zarządzania Jakością i Środowiskiem, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział w Jeleniej Górze.

<sup>2</sup> <http://pl.wikipedia.org> (10.02.2009).

<sup>3</sup> Zob. J. Peters, T. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.

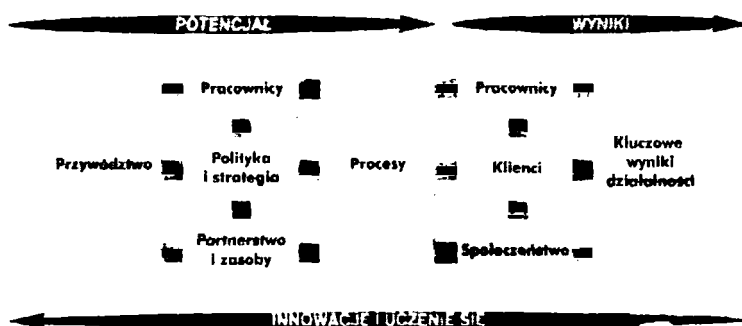
<sup>4</sup> Zob. T.J. Watson, *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, PWN, Warszawa 2001.

<sup>5</sup> Zob. B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999.

## Model Doskonałości

W 1950 roku rozpoczęto w Japonii przyznawanie Nagrody Deminga. Mogą ją uzyskać organizacje, które wykazały się w danym roku wybitnymi osiągnięciami we wdrażaniu koncepcji Total Quality Management. Organizacje aplikujące o nagrodę oceniane są według specjalnie dla tego celu przygotowanej procedury i kryteriów. W 1987 r. podobne rozwiązanie (Nagroda im. Malcolma Baldridge'a) zostało wprowadzone w USA<sup>6</sup>.

W 1991 r. Europejska Fundacja ds. Zarządzania Jakością (EFQM) opracowała Model Doskonałości zawierający zestaw dziewięciu kryteriów do oceny potencjału i osiągnięć organizacji (rys. 1). Rok później, po raz pierwszy, przyznana została Europejska Nagroda Jakości. Do oceny podmiotów aplikujących o tą nagrodę wykorzystany został właśnie Model Doskonałości<sup>7</sup>. W 2006 r. zmieniona została nazwa nagrody. Obecnie nosi ona miano Nagrody Doskonałości EFQM<sup>8</sup>.



Rysunek 1. Model Doskonałości.

Źródło: [http://www.efqm.pl/model\\_budowa.php](http://www.efqm.pl/model_budowa.php) (09.02.2009 r.).

W efekcie tych działań w wielu krajach podjęte zostały podobne inicjatywy. Szacuje się, że narodowe programy przyznawania nagród jakości realizowane są obecnie w 80 różnych krajach<sup>9</sup>. W 1995 roku ustanowiona została Polska Nagroda Jakości (PNJ)<sup>10</sup>.

Proces ubiegania się o nią składa się z 4 etapów:

- Organizacja zainteresowana otrzymaniem nagrody przeprowadza samoocenę i przekazuje odpowiednią dokumentację do Komitetu PNJ (I etap oceny).
- Dokonywana jest wstępna selekcja kandydatów (II etap oceny).

<sup>6</sup> Zob. R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 292-296.

<sup>7</sup> Zob. M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 211-212.

<sup>8</sup> Zob. D. Bobik, P. Rogala, *Finalista Nagrody Doskonałości EFQM – Volkswagen Motor Polska z Polkowic*, „Problemy Jakości” 2007, nr 11, s. 43.

<sup>9</sup> Zob. N. Grigg, R. Mann, *Rewarding Excellence: An International Study into Business Excellence Award Processes*, „The Quality Management Journal” 2008, nr 3, s. 35.

<sup>10</sup> Zob. R. Karaszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 307.

- Eksperci PNJ odwiedzają wybrane organizacje i na miejscu weryfikują informacje na ich temat. W efekcie poczynionych obserwacji przygotowują tzw. **raporty zwrotne** zawierające ocenę organizacji oraz jej słabe i mocne strony (III etap oceny).
- W wyniku przeprowadzonych wizyt wybierani są finaliści i laureaci PNJ<sup>11</sup>.

Co roku odbywa się kolejna edycja konkursu o PNJ. W ramach każdej z nich nagradzane i wyróżniane są najlepsze organizacje. Ocena organizacji przeprowadzana jest na podstawie dziewięciu kryteriów (zwanymi także filarami) Modelu Doskonałości. W ramach każdego z nich wyznaczona jest maksymalna liczba możliwych do uzyskania punktów (tab. 1).

Tabela 1. Kryteria Modelu Doskonałości EFQM.

Kryteria	Punkty <sup>12</sup>
<b>Potencjał organizacji:</b>	
I. Przywództwo	100
II. Polityka i strategia	80
III. Pracownicy	90
IV. Partnerstwo i zasoby	90
V. Procesy	140
<b>Wyniki:</b>	
VI. Wyniki dotyczące klientów	200
VII. Wyniki dotyczące pracowników	90
VIII. Wyniki dotyczące społeczeństwa	60
IX. Kluczowe wyniki działalności	150
<b>Razem</b>	<b>1000</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Introducing Excellence*, EFQM, Bruksela 2003.

Łącznie, doskonała organizacja, może uzyskać 1000 punktów, z czego połowę za kryteria opisujące jej potencjał, a drugą połowę za kryteria związane z osiąganymi przez nią wynikami prowadzonej działalności.

Model doskonałości EFQM jest zaawansowanym narzędziem służącym do oceny i rozwoju organizacji przenikającym najważniejsze obszary jej funkcjonowania, stanowiącym pewien wzór doskonałości organizacyjnej<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Rogala P., *Zarządzanie procesami – doświadczenia finalistów Polskiej Nagrody Jakości*, „Problemy jakości” 2009, nr 1, s. 18.

<sup>12</sup> W przypadku Polskiej Nagrody Jakości liczba możliwych do uzyskania punktów może się nieznacznie różnić od podanej w tabeli. Zależy to przede wszystkim od rodzaju ocenianej organizacji. Np. dla organizacji edukacyjnych maksymalna liczba punktów w ramach kryterium *Wyniki dotyczące pracowników* wynosi 100. Różnice te nie są jednak znaczące i suma możliwych do uzyskania punktów dla każdej organizacji zawsze wynosi 1000.

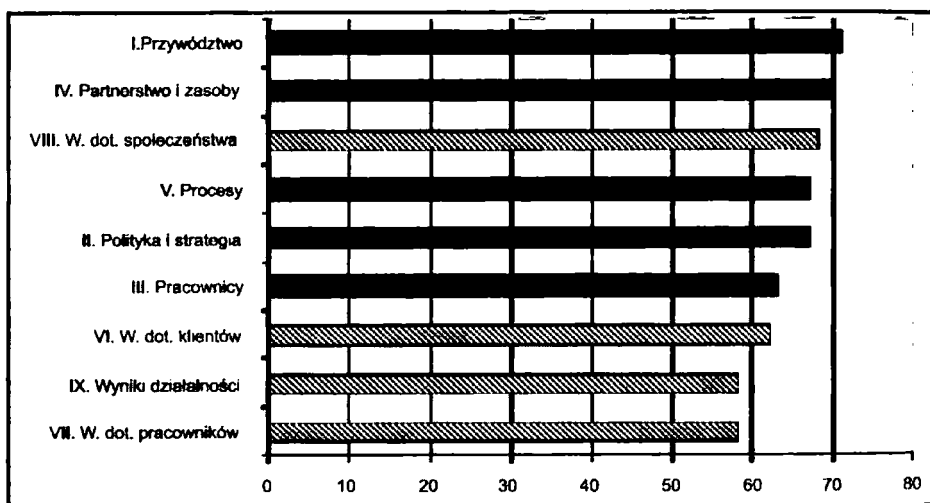
<sup>13</sup> E. Skrzypek, *Doskonalenie jako droga do doskonałości organizacji*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Sposoby osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia – wyzwania teorii i praktyki*, UMCS, Lublin 2006, s. 55.

## Wyniki przeprowadzonych badań<sup>14</sup>

Badaniem objęte zostały organizacje wybrane spośród finalistów Polskiej Nagrody Jakości. Z każdej edycji (z lat 2000-2008) wytypowanych zostało 5 podmiotów. Łącznie uwzględniono 45 organizacji, z czego 33 stanowiły małe, średnie i duże przedsiębiorstwa, natomiast 12 pochodziło z sektora publicznego. Dane wykorzystane w opracowaniu zostały zaczerpnięte z raportów zwrotnych przygotowanych przez ekspertów PNJ. Informacje, gromadzone przez odpowiednio przeszkolonych i doświadczonych specjalistów charakteryzują się niższym poziomem subiektywności niż samooceny przygotowywane przez podmioty aplikujące o nagrodę.

Średnia ocena doskonałości badanych organizacji wyniosła 64,3% możliwych do uzyskania punktów. Przy czym organizacje istotnie różniły się pomiędzy sobą. Najlepiej oceniona osiągnęła wynik na poziomie 80,42%, natomiast najgorzej oceniona 50,4%. Zmienność uzyskiwanych wyników (mierzona współczynnikiem zmienności) wyniosła 11%. Połowa spośród badanych organizacji uzyskała wynik równy lub niższy od 66,6%. Nie można stwierdzić, aby w badanym okresie z roku na rok przyznawane były coraz wyższe lub coraz niższe oceny.

Pośród wszystkich dziewięciu kryteriów oceny najwyższej ocenione zostało *przywództwo* (średnia = 71%) oraz *partnerstwo i zasoby* (średnia = 70%). Najniżej natomiast punktowane były: *wyniki dotyczące pracowników* (średnia = 58%), *kluczowe wyniki działalności* (średnia = 58%), *wyniki dotyczące klientów* (średnia = 62%). Warto zwrócić uwagę na to, że kryteria dotyczące potencjału organizacji oceniane są zdecydowanie lepiej niż kryteria związane z osiąganymi przez badane organizacje wynikami (rys. 2).



Rysunek 2. Usrednione oceny dla poszczególnych kryteriów.

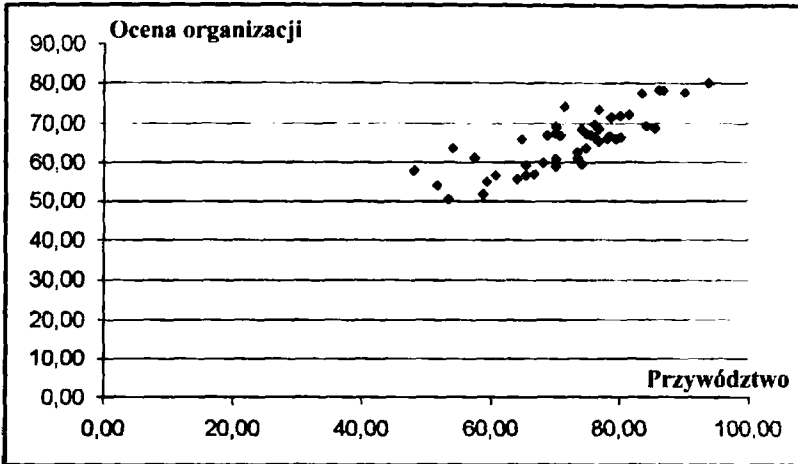
1) Wypełnieniem „w paski” zaznaczone zostały kryteria z grupy *Wyniki*.

2) Skrót „W. dot.” oznacza: Wyniki dotyczące.

Źródło: opracowanie własne.

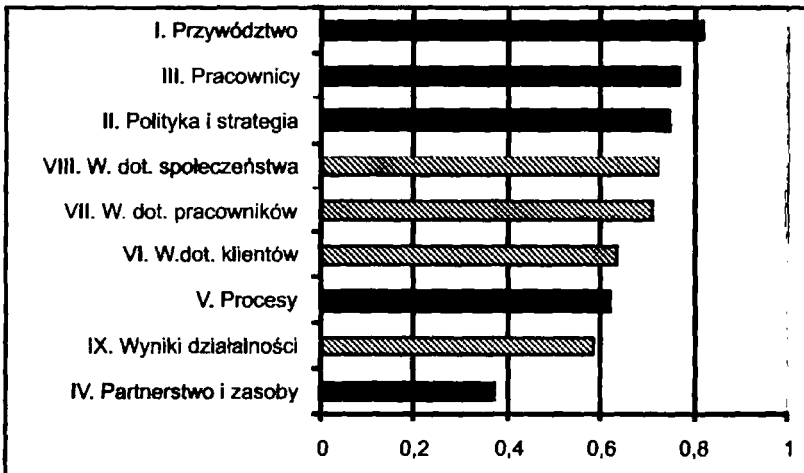
<sup>14</sup> Rozdział opracowany na podstawie raportów zwrotnych udostępnionych przez Sekretariat Polskiej Nagrody Jakości.

Ostatni etap badań polegał na sprawdzeniu, które kryteria najsilniej wpływają na łączną ocenę organizacji. W tym celu sprawdzona została (z wykorzystaniem współczynnika korelacji liniowej Pearsona –  $r$ ) zależność pomiędzy poszczególnymi kryteriami, a łączną oceną organizacji. W efekcie zidentyfikowana została bardzo duża korelacja pomiędzy całkowitą oceną organizacji, a ocenami: *przywództwa* ( $r=0,82$ ), *pracowników* ( $r=0,77$ ) oraz *polityki i strategią* ( $r=0,75$ ). Wykres 3 ilustruje charakter zależności pomiędzy oceną kryterium *przywództwo*, a łączną oceną dla każdej z badanych organizacji.



Rysunek 3. Zależność pomiędzy oceną kryterium *przywództwo*, a łączną oceną dla każdej z badanych organizacji.  
Źródło: opracowanie własne.

Najniższą zależność z oceną organizacji wykazały kryteria dotyczące *partnerstwa i zasobów* ( $r=0,37$ ), *kluczowych wyników działalności* ( $r=0,58$ ), a także *wyników dotyczących klientów* ( $r=0,62$ ). Zależność pomiędzy oceną organizacji, a oceną każdego z kryteriów przedstawiono na rysunku 4.



Rysunek 4. Korelacja pomiędzy oceną poszczególnych kryteriów a kompleksową oceną uzyskaną przez organizację.

1) Wypełnieniem „w paski” zaznaczone zostały kryteria z grupy *Wyniki*.

2) Skrót „W. dot.” oznacza: Wyniki dotyczące.

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Na podstawie zebranych informacji można sformułować następujące wnioski:

- Dziedziny w ramach, których badane organizacje są najbliższej doskonałości to *przywództwo* oraz *partnerstwo i zasoby*.
- Istnieje bardzo silny związek między oceną organizacji, a oceną kryterium *przywództwo*. Wysoka ocena przywództwa daje bardzo duże prawdopodobieństwo tego, że cała organizacja uzyska dobrą ocenę.
- Bardzo niskie oceny przyznano obu kryteriom związanym z zarządzaniem personelem. Kryterium *pracownicy* uzyskało najniższe noty w ramach grupy potencjał, a kryterium *wyniki dotyczące pracowników* oceniono najniżej w ramach grupy wyniki i najniżej z wszystkich dziewięciu kryteriów. Może to świadczyć o tym, że polskie organizacje mają problemy z prawidłowym zarządzaniem kadrami.
- Nisko oceniane jest także kryterium *kluczowe wyniki działalności* i generalnie wszystkie kryteria związane z wynikami. Warto także zauważyć, że istnieje mała zależność pomiędzy oceną dla kryterium *kluczowe wyniki działalności* z oceną dla całej organizacji. Niewątpliwie warto byłoby podjąć próbę zidentyfikowania przyczyn takiej sytuacji.

Interpretując uzyskane wyniki należy wziąć pod uwagę uwarunkowania związane z charakterem przeprowadzonych badań. Najważniejsze z nich dotyczą tego, że:

- Badaniem objęte zostały organizacje ukierunkowanych na TQM, które zdecydowały się na udział w konkursie o Polską Nagrodę Jakości. Można zakładać, że ich poziom „doskonałości” jest istotnie wyższy niż większości organizacji działających na terytorium Polski.
- Do prowadzonej analizy bezkrytycznie przyjęty został Model Doskonałości. Warto byłoby jednak zastanowić się, czy wskazane w jego ramach kryteria i limity punktów są odpowiednie i wystarczające.
- Badanie oparte zostało na ocenach wystawionych przez ekspertów PNJ. Są więc obarczone pewną dozą subiektywizmu.
- W badaniu uwzględniono różnego rodzaju organizacje. Interesujące byłby porównania np. pomiędzy organizacjami z sektora administracji publicznej, a przedsiębiorstwami.

## Literatura

1. Bobik D., Rogala P., *Finalista Nagrody Doskonałości EFQM – Volkswagen Motor Polska z Polkowic*, „Problemy Jakości” 2007, nr 11.
2. Grigg N., Mann R., *Rewarding Excellence: An International Study into Business Excellence Award Processes*, „The Quality Management Journal” 2008, nr 3.
3. *Introducing Excellence*, EFQM, Bruksela 2003.
4. Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2006.
5. Kuc B.R., *Zarządzanie doskonale*, Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999.
6. Peters J., Waterman T., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.
7. Rogala P., *Zarządzanie procesami – doświadczenia finalistów Polskiej Nagrody Jakości*, „Problemy jakości” 2009, nr 1.

8. Skrzypek E., *Doskonalenie jako droga do doskonałości organizacji*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Sposoby osiągnięcia doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia – wyzwania teorii i praktyki*, UMCS, Lublin 2006.
9. Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004.
10. Watson T.J., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, PWN, Warszawa 2001.
11. [www.efqm.pl](http://www.efqm.pl).

### *Summary*

## **REALIZATION OF THE CONCEPT OF PERFORMANCE EXCELLENCE IN CHOSEN POLISH ORGANIZATIONS**

In 1991, European Foundation for Quality Management (EFQM) worked out the Excellence Model which included a set of criteria for an organization assessment. It has become a tool used for evaluating organizations applying for receiving prestigious awards like e.g. Polish Quality Award.

The article presents and describes the results of a research in a group of 45 Polish Quality Award finalists. Its goal was to assess the level of excellence accomplishment in chosen Polish organizations. An assessment of individual criteria included in the Excellence Model was also carried out.