

zwiększać zainteresowanie nauką. Doskonalenie zarządzania dotyczy jakości, wiedzy, informacji, procesów i powinno prowadzić do optymalizacji kosztów, wzrostu wydajności i produktywności, usprawnień w komunikacji oraz wzrostu efektywności i skuteczności działania. Celem artykułu jest pokazanie istoty i znaczenia doskonalenia w procesie zarządzania firmą oraz wskazanie kierunków doskonalenia zarządzania jakością w organizacjach.

Istota i rozwój koncepcji doskonalenia organizacji

Poszukiwanie doskonałości w zarządzaniu stało się przedmiotem szczególnego zainteresowania w latach 80. XX wieku. T.J. Peters i R.H. Waterman w książce „In search of Excellence” (1982) spopularyzowali takie terminy, jak: kultura organizacyjna, zmienianie kultury i zarządzanie przez wartości. Terminy te trafiły na podatny grunt, ponieważ pod koniec XX wieku rosło zapotrzebowanie wśród praktyków zarządzania w USA na nowe rozwiązania problemów z obszaru zarządzania. Dotychczas stosowane metody ilościowe, wyniesione często ze szkół biznesu, nie spełniły w pełni oczekiwań kadry kierowniczej przedsiębiorstw. Dlatego Peters, Waterman oraz M. Dixon zaproponowali menedżerom, by zainteresowali się ludzkimi uczuciami, pragnieniami, wartościami, wskazywali, że zarządzanie obok aspektów merytorycznych winno posiadać także aspekt etyczny¹.

T. Watson uważał, że przedstawiony styl myślenia o doskonaleniu kultury organizacyjnej może być postrzegany jako powrót do humanistycznych praktyk zarządzania popularyzowanych przez D. Mc Gregora w latach 60., czy też ruchu z lat 70, XX wieku, zwanego „jakością życia zawodowego”². Termin doskonałość to synonim ideału, niedoścignionego wzoru. T. Peters wyjaśnia sposoby osiągnięcia doskonałości i przypisuje jej najwyższe, najbardziej emocjonalne cechy. Stwierdza, że doskonałość ma klasę, wzmacnia, dodaje skrzydeł i inspiruje, dla doskonałości warto wstać z łóżka, jest ona pełna zdrowia, jest sposobem życia i bycia, nie jest statycznym stanem, który trzeba osiągnąć, zadaje pytania: jeśli nie doskonałość, to co?, jeśli doskonałość nie teraz, to kiedy?³.

P. Senge podkreśla, że jednym z najbardziej doniosłych jego odkryć naukowych jest odkrycie ścisłego związku pomiędzy pracami w dziedzinie uczenia się i ruchem na rzecz jakości. Organizacje, które poważnie traktują zarządzanie jakością są wyjątkowo dobrze przygotowane do praktykowania dyscyplin uczenia się⁴. Globalizacja wymaga pro jakościowej restrukturyzacji zarządzania w organizacjach w celu zapewnienia ciągłego procesu doskonalenia zarządzania.

Doskonalenie zarządzania odnosi się do obszarów: organizacyjnych, społecznych, technicznych, ekonomicznych w przedsiębiorstwie i powinno

¹ T.J. Watson, *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, PWN, Warszawa 2001, s. 21-23.

² Ibidem, s. 22.

³ T. Peters, *Małe, wielkie sprawy. 163 sposoby osiągnięcia doskonałości w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2010, s.35.

⁴ P. Senge, A. Kleiner, Ch. Roberts, B. Smith, *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyków. Jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 24.

prowadzić do powstania doskonałej firmy. Dotyczy także doskonalenia procesów, oparte jest na Kole E. Deminga. Możliwe jest przez wprowadzenie zarządzania wiedzą i jakością, które posiadają perspektywę doskonalenia organizacji i przenikają najważniejsze obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa ze szczególnym zwróceniem uwagi na procesy uczenia się.

Objekt może być doskonały wówczas, gdy jest⁵:

- w pełni nasycony pozytywnością (dobrocią, zaletami) – posiadający wiele zalet lub wielkie zalety bądź same zalety, wyróżniający się pozytywnie wśród innych (konwencja słowa *excellentia*), tak dobry, że w swym rodzaju nie może być lepszy (definicja Arystotelesa), to szczyt tego, czym obiekt może być (doskonałość, pozytywność),
- w pełni nasycony zupełnością (kompletnością) – zupełny, zawiera wszystkie należne części (def. Arystotelesa w *Metafizyce*), to taki obiekt (rzecz lub istota), któremu "niczego nie brak" (def. J. Micraeliusa), będący idealnym modelem bądź zbliżający się do takiego modelu, zupełny, do którego nic już dodać nie można, a zatem, od którego nic już ująć nie należy,
- w pełni nasycony celowością – taki, który osiągnął swój cel (doskonale służy swojemu celowi – to def. Arystotelesa i Tomasza z Akwinu), dokonany, doprowadzony do końca, urzeczywistniający cel,
- w pełni nasycony funkcyjnością – spełniający wszystkie właściwe sobie funkcje,
- w pełni nasycony prostotą – prosty, jednolity, niezłożony (doskonałość prostoty),
- w pełni nasycony harmonią (zrównoważeniem, trwałością) – harmonijny, zrównoważony, zbudowany wedle jednej zasady (doskonałość harmonii i zrównoważenia),
- w pełni nasycony jakością – najwyższy poziom lub stopień jakości odnoszący się do wyrobu (wytworu np. produktu lub usługi),
- doskonały pod względem konkretnej cechy lub zbioru cech tzn. gdy obiekt posiada tę cechę lub cechy w największym stopniu (natężeniu), jaki jest możliwy, gdy rzecz jest doskonała sama przez się (ujęcie obiektywne),
- doskonały pod względem konkretnej cechy lub zbioru cech dla określonej osoby, jeśli dla tej osoby jest najbardziej cenne, gdy obiekt właśnie w danym stopniu (natężeniu) posiada tę cechę lub zbiór cech (ujęcie subiektywno/wartościujące)⁶.

Odniesienie doskonalenia do obiektów materialnych i niematerialnych jest

⁵ K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 24.

⁶ P. Rogala, *Doskonalenie w koncepcji zarządzania jakością*, [w:] T. Borys, P. Rogala (red.) *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011, s. 13-14.

podstawą interpretacji pojęcia doskonałości i umożliwia odniesienie go do⁷:

- organizacji (organizacja idealna, doskonała, dojrzała),
- wytworów działalności organizacji (doskonałe wytwory),
- działań organizacji (doskonałe procesy, działania),
- elementów organizacji (np. doskonała struktura organizacyjna),
- relacji zachodzących w organizacji i jej otoczeniu zewnętrznym (doskonałe relacje z interesariuszami).

W literaturze wyróżniono następujące typy doskonalenia (tab. 1)

Tabela 1. Typy doskonalenia

Kryterium	Rodzaj doskonalenia
Trwałości, ciągłości	Ciągłe (permanentne), skokowe
Prawdziwości (aksjologiczne)	Prawdziwe (rzeczywiste), nieprawdziwe (iluzoryczne), naganne etycznie
Ujawniania wzorca	Wzorcowe (z wyraźnie określonym stanem doskonałym), niewzorcowe (z wyraźnie rozmytym lub domyślnym)
Zakresu	Zintegrowane (holistyczne, kompleksowe), zdeintegrowane (fragmentaryczne, wycinkowe)
Osiągalności	Doskonałość nieosiągalna (idealistyczna), osiągalna (realna)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Rogala, *Doskonalenie w koncepcji zarządzania jakością*, [w:] T. Borys, P. Rogala (red.) *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011, s. 16.

R. Rogala wyróżniając typy doskonalenia wskazuje na kryteria: trwałości, prawdziwości, ujawniania wzorca, zakresu i osiągalności oraz wskazuje na ich przydatność w określaniu znaczenia doskonałości w organizacjach. Podkreśla, że nauki o zarządzaniu kładą nacisk na ciągle doskonalenie, prawdziwe doskonalenie, doskonalenie wzorcowe, doskonalenie zintegrowane i doskonałość osiągalną, inaczej realną⁸.

Warunkiem sukcesu jest dostęp do informacji, a także odpowiednie metody badawcze. J. Ścierański w wyniku przeprowadzonych badań dotyczących skuteczności systemu zarządzania jakością podkreśla, że w zarządzaniu organizacjami nie wykorzystuje się w wystarczającym stopniu informacji pochodzących z monitorowania procesów, ponadto w znikomym zakresie wykorzystuje się narzędzia do analizy danych i rozwiązywania problemów⁹.

⁷ K. Szczepańska, *Zarządzanie...*, op. cit. s. 24.

⁸ P. Rogala, *Doskonalenie...*, op. cit. 16-17.

⁹ J. Ścierański, *Doskonalenie systemów zarządzania w małych firmach*, [w:] T. Sikora (red.), *Doskonalenie organizacji*, Wyd. UE, Kraków 2010, s. 239-250.

Z badań S. Zapłaty przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach wynika, że można zidentyfikować następujące czynniki, które mają wpływ na skuteczność, czyli realizację celów. Są to¹⁰:

- zaangażowanie kierownictwa,
- rola przedstawiciela najwyższego kierownictwa,
- orientacja na klienta,
- podnoszenie kwalifikacji pracowników,
- satysfakcja klientów,
- komunikacja wewnętrzna,
- polityka jakości i cele jakości,
- zasoby rzeczowe (infrastrukturalne),
- współpraca z dostawcami,
- zaangażowanie pracowników,
- zarządzanie relacjami z klientami,
- współpraca z podwykonawcami,
- podejście procesowe, kwalifikacje dostawców i poddostawców,
- dane dotyczące jakości oraz raportowanie,
- praca zespołowa, relacje pracownicze i środowisko pracy.

Usprawnianie zarządzania organizacją wymaga ciągłej analizy powiązań między procesami i umiejętnego łączenia doskonalenia pojedynczych procesów oraz całej organizacji¹¹.

Podczas I Kanadyjskiego Kongresu Jakości, który odbył się w 2009 roku w University of British Columbia w Vancouver, w ramach XIII Światowego Kongresu TQM, J. Harrington (były przewodniczący ASQ) dowodził, że organizacje, podobnie jak ludzie, muszą rozwijać się w oparciu o marzenia. Wskazał trzy zasady doskonalenia organizacji: dostatecznie dużo marzyć, dostatecznie dużo pracować i nigdy się nie poddawać. Natomiast Masaakilmai podejście doskonałości biznesowej sprowadził do poziomu hali produkcyjnej gemba (shopfloor) – stwierdził, że konieczne jest przejście z tradycyjnej produkcji (90% przedsiębiorców na świecie) na produkcję opartą na just-in-time i lean management¹².

Kierunki i sposoby doskonalenia w obszarze zarządzania jakością

Ciągłe doskonalenie zyskało rangę zasady zarządzania jakością i posiada prymat jako często postulowana formuła usprawniająca przedsiębiorstwo. Szósta zasada zarządzania jakością brzmi: Zaleca się, aby ciągle doskonalenie funkcjonowania całej organizacji stanowiło stały cel organizacji¹³. Jego

¹⁰ S. Zapłata, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Ocena i uwarunkowania sukcesu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009, s. 187-188.

¹¹ J. Kowalczyk, *Doskonalenie zarządzania organizacją*, „Problemy Jakości”, 2010, nr 3, s. 18-19.

¹² R. Haffer, R. Karaszewski, *Pierwszy Kanadyjski Kongres Jakości* „Problemy Jakości” 2009, nr 11, s. 17-19.

¹³ PN-EN ISO 9000:2006, s. 6.

celem jest wzrost zadowolenia klienta i innych zainteresowanych stron. Obligatoryjność tego procesu odnosi się do poprawy skuteczności SZJ poprzez wykorzystanie polityki jakości, celów dotyczących jakości, wyników audytów, analizy danych, działań korygujących i zapobiegawczych oraz przeglądu zarządzania. Z wymogu ciągłości procesu doskonalenia wynika ciągłość jego oceny, ponieważ wiąże się on także z BRR (tab. 2).

Tabela 2. Różnice pomiędzy ciągłym doskonaleniem w organizacji a reengineeringiem

Cechy	Ciągłe doskonalenie	Reengineering
Obszar	Całość organizacji	Skupienie się na szczegółach
Szerokość	Małe procesy	Duże, podstawowe procesy
Głębokość	Istniejące procesy	Tworzenie nowych procesów
Efekt	Stopniowa poprawa	Niszczący (radykalny)
Cele	Wzrost około 5-20%	Drastyczne, przynajmniej 50%
Kierowanie	Wspomagające	Bezpośrednie
Rozwój	Ewolucyjny	Rewolucyjny
Metody	Szczegółowa analiza	Interaktywne przeprojektowanie
Formy	Złożone i precyzyjne	Proste i wieloznaczne
Style	Poprawa istniejącego stanu	„Biała kartka” do zdefiniowania
Diagnozy	Sprawne procesy	Wadliwe procesy
Techniki	Identyfikacja „korzeni” przyczyn	Łamanie reguł, paradygmatów
Technologia	Inżynieria przemysłowa	Innowacyjność/zmiana zarządzania
Ryzyko	Średnie	Wysokie

Źródło: R. Krupski (red.) *Zarządzanie strategiczne. Konceptcje – metody*, Wyd. AE Wrocław 2001, s. 405.

Związki pomiędzy doskonaleniem a zarządzaniem widoczne są w TQM oraz w próbach mających jako cel tworzenie modeli doskonałego zarządzania. W normie ISO 9000 wskazano, że „[...] doskonalenie to część zarządzania jakością, ukierunkowana na zwiększenie zdolności do spełniania wymagań dotyczących jakości. Wymagania mogą odnosić się do każdego takiego zagadnienia, jak skuteczność, efektywność lub identyfikowalność [...]”¹⁴.

¹⁴ PN-EN ISO 9000:2006, Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 29.

Natomiast w normie ISO 9004 wskazano, że "doskonalenie staje się częścią kultury organizacyjnej np. poprzez zapewnienie ludziom w organizacji możliwości uczestniczenia w doskonaleniu, poprzez ich upoważnienie do takich działań, ustanowienie systemu uznawania i nagradzania za doskonalenie"¹⁵. Zatem istnieje związek pomiędzy zarządzaniem uwzględniającym ideę ciągłego doskonalenia zarządzania a możliwościami osiągnięcia trwałego sukcesu firmy¹⁶. Wdrożenie systemów jakości wpływa na osiągnięte wyniki ekonomiczne o ile systemy te osiągną wysoki poziom dojrzałości jakościowej. Organizacje funkcjonujące w warunkach zmienności otoczenia, ryzyka i niepewności poszukują sposobów rozwoju, poprawy skuteczności i efektywności, sprawności i dojrzałości. Jest to możliwe poprzez doskonalenie istniejących systemów zarządzania.

Ciągłe doskonalenie jest podstawową zasadą zarządzania jakością, co znajduje odzwierciedlenie w zasadach zarządzania według:

- ISO: orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście procesowe, podejście systemowe do zarządzania, ciągłe doskonalenie, wzajemne korzystne powiązania z dostawcami,
- EFQM: osiąganie zrównoważonych wyników, tworzenie wartości dla klienta, przewodzenie przez wizję, inspiracje i zaufanie, zarządzanie przez procesy, osiąganie sukcesu dzięki ludziom, krzewienie innowacyjności i kreatywności, tworzenie partnerskich relacji, przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość.

Sprawdzonym narzędziem doskonalenia zarządzania jest Cykl PDCA. Autorem cyklu jest W.A. Shewhart: Specyfikacja – Produkcja – Inspekcja, kolejno ta sekwencja przyjęła kształt koła. E. Deming w latach 50. XX w. dokonał transformacji cyklu na PDCA, ale w pierwszej wersji zamiast ang. *check* – sprawdź, występowało słowo *see* – zobacz, w 1993 roku dokonał modyfikacji PDCA nazywając ją cyklem uczenia się i doskonalenia produktów i procesów. Zmiana dotyczyła zastąpienia etapu sprawdzanie etapem badanie/uczenie się (ang. *study*), w ten sposób PDCA zmieniono na PDSA¹⁷.

Modele doskonałego zarządzania jakością obejmują kaizen¹⁸ oraz model doskonałości EFQM. Model to uproszczony i przejrzysty obraz rzeczywistości, który można zapisać w różnej formie: słów, wykresów, układów równań itp. Zarówno kaizen, jak i model EFQM wykorzystują cykl E. Deminga PDCA: P – planuj, D – wykonuj, C – sprawdź, A – działaj. Kolejne następstwo tych etapów bywa nazywane toceniem się Koła Deminga albo ciągłą poprawą

¹⁵ PN-EN ISO 9004:2010 Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością. PKN, Warszawa 2010, s. 43.

¹⁶ Por. J. Kowalczyk, *Doskonalenie zarządzania organizacją w praktyce*, Wyd. Fachowe CeDeWu Warszawa 2011.

¹⁷ P. Rogala, *Ewolucja cyklu PDCA*, „Problemy Jakości” 2011, nr 4, s. 13-15.

¹⁸ M. Imai, *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 33-35, A. Skrzypek, *Kaizen jako narzędzie doskonalenia zarządzania* „Problemy Jakości”, 2012 nr 2, s. 4-8.

jakości¹⁹. Zgodnie z ideą Koła Deminga organizacja powinna podlegać procesom samodoskonalenia. Podobną koncepcją jest tzw. Trylogia J. Jurana: planowanie jakości, kontrola jakości oraz usprawnianie jakości. Ciągłe doskonalenie ma miejsce w koncepcji zarządzania jakością Six Sigma, w ramach której stosuje się następujące modele doskonalenia: modele służące do projektowania nowych produktów lub procesów DMADV, DMEDI oraz służące usprawnianiu i eliminacji występujących lub potencjalnych problemów w odniesieniu do produktów i procesów DMAIC, DCOV. Model DMAIC obejmuje: definiowanie, mierzenie, analizowanie, poprawianie i sprawdzanie. DCOV obejmuje definiowanie, charakteryzowanie, optymalizowanie, sprawdzanie. Model DMADV zawiera definiowanie, mierzenie, analizowanie, projektowanie i sprawdzanie. Model DMEDI uwzględnia definiowanie, mierzenie, zbadanie, projektowanie i wdrażanie.

Wśród specjalistów zajmujących się problemem doskonalenia podkreśla się to, iż cykl doskonalenia powinien być sprzężony z cyklem kulturowym VOAP: (values) wykryj obecne wartości, (observations) obserwuj obecne zjawiska jakości, (action) działaj, (principles) zdefiniuj przyszłe zasady.

W procesie doskonalenia bardzo ważną rolę mają do spełnienia zmiany kulturowe, których celem jest wprowadzenie zarządzania przez ciągłą poprawę, a to oznacza, że ciągłe doskonalenie przyczynia się do poprawy jakości zarządzania. Doskonalenie jakości zarządzania przedsiębiorstwem oznacza poprawę jakości kierowania pracą ludzi, optymalizację wykorzystania majątku przedsiębiorstwa oraz jak najlepsze wykorzystanie kapitału ludzkiego, jakim dysponuje przedsiębiorstwo. Odpowiednio wdrażane zasady zarządzania jakością kształtują kulturę organizacyjną w kierunku kultury jakości, która łączy pracowników w jedną społeczność, kierkuje ich działania i zaangażowania realizację celu organizacji, jakim jest doskonalenie jakości. Kultura jakości przejawia się w sposobie wypełniania obowiązków przez kadrę oraz w postawie otwartości i współdziałania wobec proponowanych przedsięwzięć doskonalących. Kultura jakości nazwana została kulturą ciągłego doskonalenia z tego powodu, że opiera się na zasadach zarządzania jakością, wśród których znajduje się zasada szeroko rozumianego doskonalenia, które odnosi się do systemu, produktów, procesów, wiedzy, informacji. Taka kultura organizacyjna umożliwia płynną i ciągłą realizację zbiorowego wysiłku na rzecz doskonalenia organizacji. Ciągłe doskonalenie, oparte na konsekwentnie realizowanych zasadach zarządzania jakością zapewnia powolny, ale postępujący rozwój jakości zarządzania. Certyfikat SZJ nie jest gwarancją jakości, system należy ciągle doskonalić dbając o kulturę jakości²⁰.

W literaturze przedmiotu można wskazać poszukiwania doskonałości i doskonalenia w oparciu o przykładowe modele²¹:

¹⁹ J. Oliver, *Continuous improvement; role of organizational learning mechanisms*, "International Journal of Quality&Reliability Management" 2009, no 6, p. 546-563.

²⁰ S. Tsutsumi, K. Tsuchihashi, *Przez TQM do doskonałości w zarządzaniu* „Problemy Jakości” 2001, nr 12. s. 14.

²¹ P. Rogala, *Doskonalenie w koncepcji zarządzania jakością...*, op. cit. s. 27-30.

- model T.J. Petersa i R.H. Watermana²², zbudowany w oparciu o analizę działalności 62 wiodących pod względem innowacyjności firm (między innymi Hewlett-Packard, Procter&Gamble, Johnson&Johnson, McDonalds) zawiera osiem cech firm doskonałych: chęć działania i samodzielności, bliski kontakt z klientem, promowanie autonomii i przedsiębiorczości, osiąganie wysokiej wydajności dzięki ludziom, aktywne zaangażowanie pracowników i kierowanie się w swoim działaniu wartościami, trzymanie się swojej domeny, zapewnienie szczupłych struktur, stosowanie prostych form oraz utrzymywanie nielicznej administracji, optymalne połączenie w zarządzaniu luzu i sztywności²³.
- FPZ – Filozofia Perfekcyjnego Zarządzania²⁴, oparta na 11 elementach: orientacja na człowieka, orientacja na wspólnotę, przywództwo, oparcie działalności na zaufaniu, prawidłowa komunikacja, optymalna struktura, samoorganizacja, profesjonalizm każdego pracownika i menedżera, dobór odpowiednich metod i technik, postawa ekologiczna
- Piramida zarządzania doskonałego autorstwa B. Kuca odnosząca się do funkcji zarządzania²⁵. U podstaw piramidy znajdują się: wiedzieć, umieć, chcieć, móc, nadążać, a w dalszej kolejności: planowanie, planowanie strategiczne, podejmowanie decyzji, organizowanie, zatrudnianie, motywowanie, rozwiązywanie problemów, kontrolowanie, kontroling i przywództwo²⁶.

Według EFQM prawdziwie doskonałe organizacje to takie, które dążą do zagwarantowania satysfakcji zainteresowanym stronom²⁷. Model EFQM nie dostarcza gotowych recept na doskonałość, ale ma charakter otwarty, nie posiada z góry narzuconych rozwiązań, posiada jedynie ramy umożliwiające jej osiągnięcie.

Wyniki badań przeprowadzonych przez U. Singhola i K. Hendricka na zlecenie EFQM potwierdzają, że stosowanie modelu doskonałości EFQM poprawiło rezultaty badanych organizacji. Potwierdzają to także wyniki badań przeprowadzonych w polskich warunkach przez M. Bugdola²⁸. Charakterystykę wybranych modeli doskonalenia zawiera tab. 3.

²² T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York, 1982.

²³ T.J. Peters, R.H. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wyd. Medium Warszawa 2000.

²⁴ M. Krupa, *W poszukiwaniu doskonałości organizacyjnej*, Antykwa Kraków-Kluczbork 1999, s. 45-52.

²⁵ B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Wyd. Oskar-Master of Biznes Warszawa 1999, s. 349.

²⁶ P. Rogala, *Doskonalenie w koncepcji zarządzania...*, op. cit. s. 30.

²⁷ *The Fundamental Concepts of Excellence*, V. 2.1/En, 2003, s. 3.

²⁸ M. Bugdola, *Zarządzanie przez jakość. Zagadnienia społeczne*, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole, 2003, s. 133.

Tabela 3. Wybrane modele doskonalenia

Model T. J. Petersai R. Watermana	Model M. Krupy	Model B.R. Kuca
Chęć działania i samodzielnego radzenia sobie	Orientacja na człowieka, orientacja na wspólnotę	Planowanie, planowanie strategiczne
Bliski kontakt z klientem, planowanie autonomii i przedsiębiorczości	Przywództwo, solidarność międzyludzka	Podjęcie decyzji, organizowanie
Osiąganie wysokiej wydajności dzięki ludziom	Oparcie działalności za zaufaniu	Zatrudnianie, motywowanie
Aktywne zaangażowanie pracowników i kierowanie się w swoim działaniu wartościami	Prawidłowa komunikacja	Rozwiązywanie problemów
Trzymanie się swojej domeny	Optymalna struktura organizacyjna	Kontrolowanie
Zapewnienie „szczyptych” struktur	Profesjonalizm każdego pracownika i menedżera	Kontroling
Optymalne połączenie w zarządzaniu luzu i sztywności	Odpowiedni dobór metod i technik, postawa ekologiczna	Przywództwo (oparcie piramidy na: wiedzieć, umieć, chcieć, móc, nadążać)

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: T.J. Peters, R. H. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wyd. Medium, Warszawa 2000, M. Krupa, *W poszukiwaniu doskonałości organizacyjnej*, Antykwa, Kraków-Kluczbork, 1999, s. 45-52, B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wyd. Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999, s. 349.

Wzajemne relacje pomiędzy SZJ a modelami doskonałości określono w normie ISO 9000:2005 (PN-EN-ISO 9000:2006, s. 6). Obydwa podejścia:

- pozwalają organizacji na zidentyfikowanie jej mocnych i słabych stron,
- zawierają postanowienia dotyczące oceny w stosunku do modeli ogólnych,
- dostarczają podstaw do ciągłego doskonalenia,
- zawierają postanowienia dotyczące zewnętrznego uznawania.

Różnice pomiędzy tymi podejściami odnoszą się do zakresu zastosowania. W ujęciu norm ISO 9000 ocenianie SZJ rozstrzyga o spełnieniu wymagań (ocena obligatoryjna względem normy ISO 9001) lub zaleceń i wytycznych (ocena fakultatywna względem normy ISO 9004). W modelach doskonałości zawarte są kryteria, które umożliwiają porównanie własnych osiągnięć z osiągnięciami innych organizacji. Podstawowe narzędzie oceny to samoocena²⁹.

²⁹ P. Jedynak, *Ocena...*, op. cit. s. 83.

Na uwagę ponadto zasługują fundamentalne zasady doskonalenia zawarte w modelu EFQM (tab. 4).

Tabela 4. Fundamentalne zasady doskonałości w modelu EFQM

Zasada	Wyjaśnienie doskonałości
Orientacja na rezultaty	Doskonałość jest uzależniona od zrównoważonego zaspokajania potrzeb wszystkich stron zainteresowanych
Koncentracja na kliencie	Doskonałość oznacza kreowanie wartości dla klientów. Należy zrozumieć, że klient jest finalnym arbitrem jakości produktów i usług
Przywództwo i stałość celów	Doskonałość wiąże się z wizjonerstwem i inspirującym przywództwem, połączonym ze stałością celów i zamierzeń
Zarządzanie przez procesy i fakty	Doskonałość jest zarządzaniem organizacją poprzez wzajemnie uzależnione i pozostające we wzajemnych relacjach systemy, procesy i fakty
Zaangażowanie i rozwój personelu	Doskonałość oznacza maksymalizację partycypacji pracowników poprzez ich zaangażowanie i rozwój
Ciągłe uczenie się, doskonalenie i innowacje	Doskonałość oznacza przewyższanie status quo i wprowadzanie zmian poprzez uczenie się w celu kreowania innowacji oraz wykorzystywania szans
Rozwijanie partnerstwa	Doskonałość oznacza budowanie i podtrzymywanie opartych na zwiększaniu wartości relacji partnerskich organizacji
Odpowiedzialność społeczna	Doskonałość oznacza wychodzenie poza minimum regulacji, przez pryzmat których organizacja funkcjonuje i stara się zrozumieć oraz odpowiedzieć na oczekiwania swoich stron zainteresowanych, obecnych w społeczeństwie

Źródło: P. Jedynak, *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością*, Wyd. UJ Kraków 2007, s. 81-82.

Podjęcie do doskonalenia zawarte zostało w normach ISO 9000 (tab. 5).

Tabela 5. Idea doskonalenia zawarta w normach ISO 9000

Norma	Określenie doskonałości
ISO 9000	Doskonalenie jakości to część zarządzania jakością ukierunkowana na zwiększenie zdolności do spełniania wymagań dotyczących jakości, mogą się one odnosić do skuteczności, efektywności i identyfikowalności
ISO 9000	Ciągłe doskonalenie to powtarzające się działanie mające na celu zwiększanie zdolności do spełniania wymagań
ISO 9000	Ciągłe doskonalenie jako jedna z zasad zarządzania i siedmiu etapów: analiza i ocena sytuacji, ustanowienie celów dotyczących doskonalenia, poszukiwanie możliwych do osiągnięcia celów, ocenianie tych rozwiązań, dokonywanie wyboru, wdrożenie rozwiązań, mierzenie, weryfikowanie, analiza, ocena, formalizowanie zmian
ISO 9001	Wymagania dla systemu zarządzania jakością – model SZJ oparty na PDCA. Pomiar, analiza i doskonalenie (p. 8.3) Doskonalenie: "Organizacja powinna stale doskonalić skuteczność SZJ poprzez wykorzystywanie polityki jakości, celów dotyczących jakości, wyników audytów, analizy danych, działań korygujących i zapobiegawczych i przeglądu zarządzania
ISO 9004	Do 2009 r. Nazwa normy: Systemy zarządzania jakością- wytyczne dotyczące doskonalenia funkcjonowania. Zmiana nazwy normy: Zarządzanie mające na celu osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji- podejście przez zarządzanie jakością", prezentuje możliwe kierunki doskonalenia. Rozdział IX „Doskonalenie, innowacje, uczenie się”. Doskonalenie może dotyczyć produktów, procesów, struktury organizacyjnej, systemów zarządzania jakością, aspektów ludzkich, kultury, infrastruktury, środowiska pracy, technologii, relacji z zainteresowanymi stronami. Organizacja winna upewnić się, że ciągłe doskonalenie stało się częścią kultury organizacyjnej poprzez: zapewnienie pracownikom możliwości uczestniczenia w działaniach związanych z doskonaleniem przez ich upewnienie, zapewnienie niezbędnych zasobów, ustanowienie systemu nagród i wyróżnień za doskonalenie, ciągłe doskonalenie skuteczności i efektywności samego procesu doskonalenia

Źródło: opracowanie własne w oparciu o normy ISO serii 9000: PN-EN ISO 9000; 2006: „Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, PN-EN ISO 9001: 2009, „Systemy zarządzania jakością. Wymagania”, ISO 9004:2009 „Zarządzanie mające na celu osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji – podejście przez zarządzanie jakością”

SZJ w przedsiębiorstwie to początek drogi prowadzącej do doskonalenia

organizacji. Jest to pierwszy z sześciu poziomów w modelu doskonalenia prezentowanym przez M. Bednarka³⁰. Według tej koncepcji przedsiębiorstwo powinno wdrożyć SZJ wg wymagań norm ISO 9000, przejść przez „marmurowe schody jakości” (TQM), wdrażając Kaizen, zarządzanie wiedzą, Lean Management, Lean Production stać się przedsiębiorstwem „zwinnym” (ang. *agile*) i zasłużyć na miano organizacji inteligentnej. Każde przedsiębiorstwo powinno wdrożyć osiem zasad zarządzania jakością sformułowanych w normach ISO 9000, bo są one zbieżne z kryteriami nagród jakości w USA, Japonii i UE. W normach ISO 9001 i ISO 9004 zasady te dekomponowano na szczegółowe wytyczne, których spełnienie jest weryfikowane podczas audytów systemów zarządzania jakością.

Ważnym warunkiem ciągłego doskonalenia jest kształtowanie kultury organizacyjnej, która stymuluje zaangażowanie pracowników i zwiększa poczucie odpowiedzialności za przyszłość przedsiębiorstwa. Zaangażowanie ludzi jest warunkiem ciągłego doskonalenia organizacji. Wyróżnia się trzy rodzaje zaangażowania: afektywne (duma, lojalność), racjonalne (kalkulacyjne) i normatywne (poczucie obowiązku)³¹. Najważniejsze dla funkcjonowania, rozwoju i doskonalenia jest zaangażowanie związane z zaufaniem i lojalnością. Siłą napędową nowej gospodarki, która oparta jest na jakości zasobów ludzkich „nie jest technologia lecz znaczenie”, wynikające z nawiązywania relacji w ramach społeczności³². Warunkiem sukcesu organizacji jest troska kierownictwa o sprawne funkcjonowanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych. W procesie kształtowania zaangażowania należy uwzględnić, wiedzę, kompetencje i więzi społeczne. Zaangażowanie określane jest także jako koncepcja zarządzania oparta na „idei włączania właściwych ludzi w odpowiednie decyzje podejmowane w stosownym czasie i w adekwatny sposób (...) poprzez wykorzystanie kreatywności pracowników do wytworzenia większej wartości”³³.

Doskonalenie systemów zarządzania to konieczność w warunkach zmiennego otoczenia oraz rosnących wymagań i oczekiwań klientów. Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością w świetle wyników badań przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach w 2010 roku uwzględniają³⁴: zwiększenie efektywności działania, zaangażowania pracowników, skuteczności działania, zwiększenie satysfakcji klientów, sprawności działania, zaangażowania kierownictwa, zmniejszenie liczby niezgodności i ilości dokumentacji, podniesienie kompetencji pracowników oraz zwiększenie ogólnego bezpieczeństwa organizacji. Działania podejmowane w ramach doskonalenia SZJ nie zawsze prowadzą do zamierzonych efektów, dlatego przyjmuje się, że

³⁰ Cyt. za W.M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 19.

³¹ J. Felfe, *Firma i ja*, „Charaktery” 2009, nr 5, s. 43.

³² E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, WoltersKluwer, Kraków 2008, s. 19.

³³ J. Smythe, *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, WoltersKluwer, Kraków 2009, s. 18.

³⁴ T. Borys, P. Rogala (red.), *Doskonalenie...*, op. cit., s. 67.

jednym z zasadniczych warunków skutecznego doskonalenia zarządzania organizacją jest dokonywanie ciągłej analizy związków zachodzących pomiędzy procesami oraz umiejętne łączenie doskonalenia pojedynczych procesów z doskonaleniem całej organizacji³⁵. Skuteczność doskonalenia zależy od³⁶:

- zaangażowania wszystkich pracowników w proces doskonalenia,
- zapewnienia odpowiedniej pracy zespołów,
- zmniejszania braku zaufania pomiędzy pracownikami szeregowymi i pracownikami wyższych szczebli,
- stosowania stylu kierowania charakteryzującego się przywództwem.

W procesie doskonalenia zarządzania wykorzystuje się wiele metod i narzędzi. M. Urbaniak wskazuje na 5S, Total Productive Maintenance, Just in Time, modele nagród jakości³⁷. K. Szczepańska wskazuje na społeczną odpowiedzialność biznesu CSR, zarządzanie wiedzą, zarządzanie projektami i zarządzanie wartością³⁸.

Doskonalenie systemu zarządzania winno zmierzać do osiągnięcia dwóch celów o charakterze uniwersalnym, tj. uzyskiwania satysfakcji klientów w zmiennym otoczeniu i zaspokojeniu potrzeb stron zainteresowanych, a także osiągnięcia i utrzymywania kondycji organizacji. Rozwój organizacji musi być trwały, co związane jest z zachowaniem równowagi pomiędzy³⁹:

- dostosowaniem innowacyjnych rozwiązań dla klientów,
- pozyskiwaniem źródeł finansowania,
- osiągnięciem określonego poziomu kosztów,
- realizacją celów krótko- i długookresowych.

Z badań przeprowadzonych w 2010 roku przez T. Borysa i zespół wynika, że polskie przedsiębiorstwa wskazywały na następujące kierunki doskonalenia sformalizowanych systemów zarządzania⁴⁰: zwiększenie efektywności (80,8% badanych), zwiększenie zaangażowania pracowników (77,8%), wzrost satysfakcji klientów (71,7%), poprawa sprawności działania (67,7%), wzrost zaangażowania kierownictwa (64,6%), zmniejszenie liczby niezgodności (59,6%), ilości dokumentacji (54,6%), podniesienie kompetencji pracowników (69,7%) oraz zwiększenie ogólnego bezpieczeństwa organizacji

³⁵ J. Kowalczyk, *Doskonalenie zarządzania organizacją*, „Problemy Jakości”, 2010, nr 3, s. 18-19.

³⁶ J.M. Myszewski, *O zapewnieniu skuteczności doskonalenia*, [w]: E. Skrzypek (red.) *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, UMCS Lublin, 2008, T. I., s. 375-384.

³⁷ M. Urbaniak, *Kierunki doskonalenia systemu zarządzania jakością*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.

³⁸ K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011.

³⁹ R. Lober, *Dośćgnąć czołówkę*, APN Promise, Warszawa 2009, s. 38.

⁴⁰ T. Borys, P. Rogala (red.) *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2011, s. 67.

(44,4% odpowiedzi).

Doskonalenie zarządzania w organizacji jest niekończącym się procesem, który prowadzi do wzrostu ogólnej efektywności organizacji⁴¹. Możliwości poprawy efektywności organizacji zawierają się w dwóch teoriach⁴²:

- teoria E, są to działania nastawione na szybki wzrost wartości udziałów, wdraża się ją wówczas, gdy jest bardzo trudna sytuacja finansowa przedsiębiorstwa. Działania naprawcze podejmowane są odgórnie i ukierunkowane na redukcję kosztów, zmniejszanie rozmiarów spółki czy sprzedaż akcji.
- teoria O, określana bywa jako możliwości organizacyjne.

Charakteryzuje ją cel ukierunkowany na wzrost efektywności organizacji dzięki tworzeniu silnej kultury organizacyjnej i rozwojowi kompetencji pracowniczych. Taka zmiana nie jest stała, trzeba ją powtarzać w sposób ciągły bądź w krótkich interwałach czasowych (co roku).

Podsumowanie

Ciągłe doskonalenie jest jednym z warunków spełnienia wymagań klienta. Źródłem jakości jest człowiek, a przyczyny błędów tkwią w nieefektywnym zarządzaniu. Kompleksowe zarządzanie jakością umożliwia ciągłe doskonalenie potencjału i struktury przedsiębiorstwa i przyczynia się do jego stałego rozwoju. Jakość rozumiana jest jako to, co można poprawić, dlatego procesy doskonalenia zarządzania jakością powinny mieć miejsce w każdej organizacji. Doskonalenie systemów zarządzania to konieczność w warunkach zmiennego otoczenia oraz rosnących wymagań i oczekiwań klientów. Doskonalenie zarządzania odnosi się do obszarów: organizacyjnych, społecznych, technicznych, ekonomicznych w przedsiębiorstwie i powinno prowadzić do powstania doskonałej firmy.

Bibliografia

- Beer M., Nohria N., *Breaking the Code of Change*, „Harvard Business Review”, May-June 2000, 78, 3.
- Borys T., Rogala P. (red.), *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2011.
- Bugdol M., *Zarządzanie przez jakość. Zagadnienia społeczne*, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole, 2003.
- Felfe J., *Firma i ja*, „Charaktery” 2009, nr 5.
- Gobillot E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.

⁴¹ M. Beer, N. Nohria, *Breaking the Code of Change*, „Harvard Business Review”, May-June 2000, 78, 3, s. 133-141.

⁴² S.P. Robbins, N. Langton, *Organizational Behaviour Concepts, Controversies, Applications*, Prentice Hall, Toronto 2003, s. 15-36.

- Haffer R., Karaszewski R., *Pierwszy Kanadyjski Kongres Jakości*, „Problemy Jakości” 2009, nr 11.
- Imai M., Kaizen, *Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Kowalczyk J., *Doskonalenie zarządzania organizacją w praktyce*, Wyd. Fachowe Ce-DeWu, Warszawa 2011.
- Kowalczyk J., *Doskonalenie zarządzania organizacją*, „Problemy Jakości” 2010, nr 3.
- Krupa M., *W poszukiwaniu doskonałości organizacyjnej*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 1999.
- Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Wyd. Oskar-Master of Biznes Warszawa 1999.
- Lober R., *Dośćgnąć czołówkę*, APN Promise Warszawa 2009.
- Myszewski J.M., *O zapewnieniu skuteczności doskonalenia*, [w:] E. Skrzypek (red.) *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, UMCS Lublin, 2008, T. I.
- Oliver J., *Continuous improvement; role of organisational learning mechanisms*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2009, no 6.
- Peters T., *Małe, wielkie sprawy. 163 sposoby osiągnięcia doskonałości w biznesie*, M T Biznes, Warszawa 2010.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York, 1982.
- Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wyd. Medium, Warszawa 2000.
- PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
- PN-EN ISO 9004:2010, *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, PKN, Warszawa 2010.
- Robbins S.P., Langton N., *Organizational Behaviour Concepts, Controversies, Applications*, Prentice Hall, Toronto 2003.
- Rogała P., *Doskonalenie w koncepcji zarządzania jakością*, [w:] T. Borys, P. Rogala (red.) *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011.
- Rogała P., *Ewolucja cyklu PDCA*, „Problemy Jakości” 2011, nr 4.
- Senge P., Kleiner A., Roberts Ch., Smith B., *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyków. Jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Skrzypek A., *Kaizen jako narzędzie doskonalenia zarządzania*, „Problemy Jakości” 2012 nr 2.
- Smythe J., *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, WoltersKluwer, Kraków 2009.
- Szczepańska K., *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Ścierański J., *Doskonalenie systemów zarządzania w małych firmach*, [w:] T. Sikora (red.), *Doskonalenie organizacji*, Wyd. UE, Kraków 2010.
- The Fundamental Concepts of Excellence*, V. 2.1/En, 2003, s. 3.
- Tsutsumi S., Tsuchihashi K., *Przez TQM do doskonałości w zarządzaniu*, „Problemy Jakości” 2001, nr 12.
- Urbaniak M., *Kierunki doskonalenia systemu zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Watson T.J., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, PWN, Warszawa 2001.
- Zapłata S., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Ocena i uwarunkowania sukcesu*, Oficyna WoltersKluwer Business, Warszawa 2009.