

**Piotr Rogala**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## WSPÓLPRACA ZE SPOŁECZEŃSTWEM CECHĄ DOSKONALĄCEJ SIĘ ORGANIZACJI – WYNIKI BADANIA POLSKICH ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** celem opracowania było zidentyfikowanie zakresu i sposobów wdrażania zasady współpracy z otoczeniem w polskich organizacjach zorientowanych na ciągłe doskonalenie. W tym celu wybrana została grupa 45 finalistów Polskiej Nagrody Jakości. Dla tej grupy przeprowadzona została analiza osiągnięć oraz wyróżniono podstawowe działania podejmowane przez nie w ramach współpracy ze społeczeństwem.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność, Model Doskonałości, relacje ze społeczeństwem.

*Chcę pracować w firmie,  
która daje coś od siebie społeczności lokalnej,  
która stanowi jej część.  
Nie chcę firmy, w którą można tylko inwestować.  
Pragnę w nią wierzyć.*

Anita Roddick – Body Shop International

### 1. Model Doskonałości a społeczna odpowiedzialność

Każda organizacja wchodzi w złożone relacje z różnymi podmiotami i ludźmi (oraz z ich grupami, związkami itd.). Niektóre z tych zależności powstają celowo i są pożądane, inne są niezamierzone i niepożądane<sup>1</sup>. Koncepcja społecznej odpowiedzialności sprowadza się do świadomego kształtowania tego typu relacji.

W niniejszym artykule przeprowadzona została analiza doświadczeń związanych ze współpracą z otoczeniem laureatów Polskiej Nagrody Jakości, czyli organizacji o potwierdzonym przez niezależnych ekspertów poziomie doskonałości działania. Ich ocena przeprowadzana jest na podstawie Modelu Doskonałości. Został on stworzony w 1991 r. przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (EFQM). Rok później przyznana została, po raz pierwszy, Europejska Nagroda Jakości. Do oceny organizacji o nią aplikujących wykorzystane zostały właśnie kryteria Modelu Do-

---

<sup>1</sup> Zob. J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 76.

skonałości. W 2006 r. zmieniona została nazwa tej nagrody. Obecnie nosi ona miano Nagrody Doskonałości EFQM.

W wyniku tych działań, a także podobnych projektów realizowanych w Japonii i USA, w wielu krajach podjęte zostały bliźniacze inicjatywy. Szacuje się, że narodowe programy przyznawania nagród jakości realizowane są obecnie w 80 różnych krajach<sup>2</sup>.

W 1995 r. ustanowiona została Polska Nagroda Jakości (PNJ). Proces ubiegania się o nią składa się z 4 etapów:

- 1) organizacja zainteresowana otrzymaniem nagrody przeprowadza samoocenę i przekazuje odpowiednią dokumentację do Komitetu PNJ,
- 2) na podstawie wyników samooceny dokonywana jest wstępna selekcja kandydatów,
- 3) eksperci PNJ odwiedzają wybrane organizacje i na miejscu weryfikują informacje na ich temat, w rezultacie poczynionych obserwacji przygotowują tzw. *raporty zwrotne* zawierające ocenę organizacji oraz zestawienie jej słabych i mocnych stron,
- 4) w wyniku przeprowadzonych wizyt wybierani są finaliści i laureaci PNJ<sup>3</sup>.

**Tabela 1.** Model Doskonałości EFQM

Kryteria	Punkty*
Potencjał organizacji	
I. Przywództwo	100
II. Polityka i strategia	80
III. Pracownicy	90
IV. Partnerstwo i zasoby	90
V. Procesy	140
Wyniki	
VI. Wyniki dotyczące klientów	200
VII. Wyniki dotyczące pracowników	90
VIII. Współpraca z otoczeniem	60
IX. Kluczowe wyniki działalności	150
Razem	1000

\* W przypadku Polskiej Nagrody Jakości liczba możliwych do uzyskania w ramach każdego z kryteriów punktów może się nieznacznie różnić (zależy to przede wszystkim od rodzaju ocenianej organizacji) od podanej w tabeli.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.efqm.org](http://www.efqm.org).

<sup>2</sup> Zob. N. Grigg, R. Mann, *Rewarding excellence: An international study into business excellence award processes*, „The Quality Management Journal” 2008, Vol. 3, s. 35.

<sup>3</sup> P. Rogala, *Zarządzanie personelem – doświadczenia finalistów Polskiej Nagrody Jakości*, [w:] T. Borys, P. Rogala (red.), *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, UE, Wrocław 2009, s. 570.

Co roku odbywa się kolejna edycja konkursu o PNJ. W ramach każdej z nich nagradzane i wyróżniane są najlepsze organizacje. Ich ocena przeprowadzana jest na podstawie 9 kryteriów Modelu Doskonałości. W ramach każdego z nich wyznaczona jest maksymalna liczba możliwych do uzyskania punktów (zob. tab. 1).

Wyróżnienie lub nagrodę w ramach polskiej lub europejskiej edycji konkursu mogą uzyskać organizacje (z sektorów zarówno biznesu, jak i administracji publicznej), które przynajmniej od kilku lat konsekwentnie realizują koncepcję ciągłego doskonalenia opartą na 8 zasadach sformułowanych przez EFQM. Jedną z nich jest społeczna odpowiedzialność (SO). Warto także zauważyć, że treść pozostałych zasad, w mniejszym lub większym stopniu, także dotyczy SO (zasady te to: orientacja na wyniki; koncentracja na klienta; przywództwo i stałość celów; zarządzanie przez procesy i fakty; rozwój i zaangażowanie pracowników; ciągle uczenie się, doskonalenie i innowacje, a także rozwój partnerstwa)<sup>4</sup>.

Realizacja tych pryncypiów przez badaną organizację weryfikowana jest poprzez kryteria zapisane w Modelu Doskonałości. Z zasadą społecznej odpowiedzialności najczęściej kojarzone jest kryterium VIII *Współpraca z otoczeniem*, dlatego w dalszej części skoncentrowano się wyłącznie na jego analizie.

## 2. Analiza ocen przyznawanych w ramach kryterium dotyczącego współpracy z otoczeniem

Kryterium VIII *Współpraca z otoczeniem* (w praktyce często określane jest także jako *wpływ na społeczeństwo* lub *wyniki w relacjach ze społeczeństwem*<sup>5</sup>) interpretowane jest w następujący sposób: „doskonałe organizacje dokonują wszechstronnych pomiarów i osiągają wybitne wyniki w relacjach ze społeczeństwem<sup>6</sup>”. W ramach tego kryterium uwzględnione są dwa podkryteria. Pierwszym są mierniki dotyczące postrzegania organizacji przez społeczeństwo (uzyskuje się je np. na podstawie badań ankietowych, raportów, artykułów prasowych, od przedstawicieli społeczeństwa, organów rządowych itp.). Drugą grupę stanowią wskaźniki wewnętrzne, stosowane przez organizację w celu monitorowania, rozumienia, przewidywania i poprawy wy-

---

<sup>4</sup> Zob. P. Rogala, *Total Quality Management jako metoda zarządzania odpowiedzialnego społecznie*, [w:] *Etyka w życiu gospodarczym*, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2006, s. 321-328.

<sup>5</sup> Kryterium to dotyczy relacji z dużym kręgiem interesariuszy nie związanych z bezpośrednią działalnością organizacji. Wśród nich wymienić można: lokalną społeczność, władze samorządowe, osoby potrzebujące pomocy (niekoniecznie znajdujące się w bezpośrednim sąsiedztwie organizacji) itd. Ważnym zagadnieniem uwzględnianym w ramach tego kryterium jest wpływ organizacji na środowisko przyrodnicze.

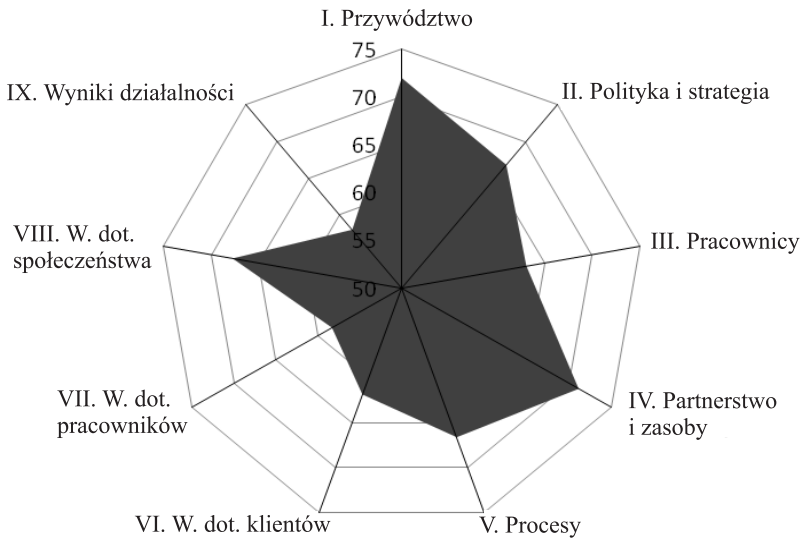
<sup>6</sup> *Model Doskonałości EFQM*, materiały informacyjne udostępnione przez Umbrella Consulting Sp. z o.o. [materiał powielany].

ników działalności organizacji oraz prognozowania zmian w jej postrzeganiu przez społeczeństwo.

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 80,42%, natomiast najgorzej oceniona – 50,4%.

Spośród wszystkich 9 kryteriów najwyżej ocenione zostały *przywództwo* (średnia 71%) oraz *partnerstwo i zasoby* (średnia 70%). Na trzecim miejscu znalazło się kryterium *współpraca z otoczeniem* (średnia 68%). Najniżej natomiast punktowane były: *wyniki dotyczące pracowników* (średnia 58%), *kluczowe wyniki działalności* (średnia 58%) *wyniki dotyczące klientów* (średnia 62%). Średnie oceny dla poszczególnych kryteriów zaprezentowane zostały na rys. 1.



**Rys. 1.** Uśrednione oceny dla poszczególnych kryteriów (skrót W. dot. oznacza *Wyniki dotyczące*)

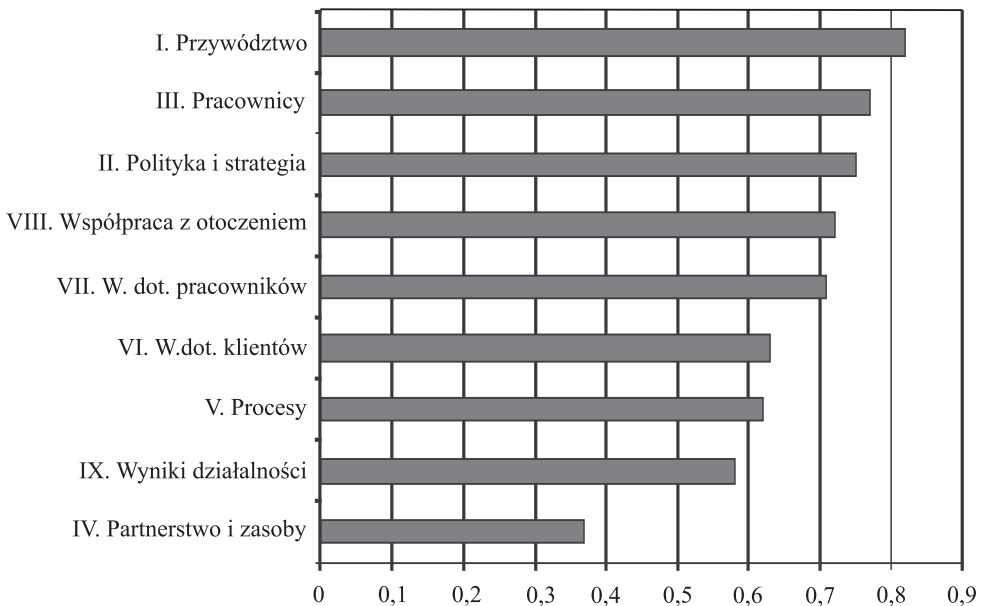
Źródło: opracowanie własne.

Kolejny etap badań polegał na sprawdzeniu, jakie zależności występują pomiędzy poszczególnymi kryteriami. W tym celu wykorzystany został współczynnik korelacji liniowej Pearsona ( $r$ ). W efekcie okazało się, że oceny w ramach kryterium *współpraca z otoczeniem* bardzo silnie skorelowane są z ocenami przyznawanymi za (kolejno): *politykę i strategię*, *zarządzanie ludźmi*, *wyniki działalności*, *satysfakcję pracowników* oraz *przywództwo*. Średnia lub mała zależność dotyczyły *zarządzania procesami i systemami* oraz *satysfakcji klientów*. Praktycznie nie stwierdzono natomiast korelacji z *zarządzaniem zasobami*.

Dodatkowo warto zwrócić uwagę na dwa zagadnienia. Pierwszym z nich jest powiązanie z *łącznie oceną całej organizacji*. Została tu zidentyfikowana bardzo duża korelacja z ocenami: *przywództwa* ( $r = 0,82$ ), *pracowników* ( $r = 0,77$ ) oraz *polityki i strategii* ( $r = 0,75$ ), a także *współpracy z otoczeniem* ( $r = 0,72$ ).

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 między oceną organizacji a oceną każdego kryterium przedstawiono na rys. 2.

Drugim istotnym zagadnieniem jest analiza korelacji między ocenami w zakresie *wyników działalności* a pozostałymi 8 kryteriami Modelu Doskonałości. Wyka-



**Rys. 2.** Korelacja między oceną poszczególnych kryteriów a kompleksową oceną uzyskaną przez organizację (skrót W. dot. oznacza: *Wyniki dotyczące*)

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2.** Korelacja pomiędzy wynikami działalności a pozostałymi kryteriami Modelu Doskonałości

	Kryteria Modelu Doskonałości
IX Wyniki działalności	I. Przywództwo ( $r = 0,36$ )
	II. Polityka i strategia ( $r = 0,42$ )
	III. Pracownicy ( $r = 0,37$ )
	IV. Partnerstwo i zasoby ( $r = 0,08$ )
	V. Procesy ( $r = 0,24$ )
	VI. Wyniki dotyczące klientów ( $r = 0,18$ )
	VII. Wyniki dotyczące pracowników ( $r = 0,26$ )
	VIII. Współpraca z otoczeniem ( $r = 0,52$ )

Źródło: opracowanie własne.

zała ona, że efekty działalności najsilniej powiązane są z ocenami *współpracy z otoczeniem* oraz *strategii i polityki* (zob. tab. 2).

Zaskakujący może być natomiast fakt braku zależności pomiędzy *ocenami wyników działalności* organizacji a kryterium *partnerstwo i zasoby*.

### 3. Zakres działań podejmowanych w ramach kryterium dotyczącego współpracy z otoczeniem<sup>7</sup>

W raportach zwrotnych, poza liczbą punktów przyznanych w ramach każdego z kryteriów, w syntetyczny sposób wskazane są *mocne strony* oraz *obszary wymagające poprawy*. Są one sporządzane dla każdego modułu (podkryterium). Ich analiza pozwoliła na wyodrębnienie 12 grup działań podejmowanych w ramach analizowanego kryterium.

1. Minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko – przykłady: programy redukcji hałasu, zużycia surowców i materiałów; segregacja odpadów; recykling; wprowadzenie oświetlenia energooszczędnego; kupowanie środków transportu charakteryzujących się zmniejszoną uciążliwością dla środowiska; zmniejszanie dokumentacji w formie papierowej; korzystanie z poczty elektronicznej; szkolenia pracowników.

2. Udostępnianie i przekazywanie informacji – przykłady: Internet, ulotki, broszury, informatory, artykuły w prasie o różnym zasięgu, własne wydawnictwa, informacje w telewizji, wirtualne biuro prasowe, rzecznik prasowy.

3. Badanie postrzegania organizacji przez otoczenie – przykłady: badania ankietowe, analiza skarg, otrzymywane podziękowania, zakładka: „napisz do nas” na stronie internetowej, spotkania.

<sup>7</sup> Na podstawie raportów zwrotnych udostępnionych przez sekretariat PNJ.

4. Uzyskane certyfikaty, nagrody, wyróżnienia, listy gratulacyjne, podziękowania itp.

5. Angażowanie się w projekty społeczne – przykłady: wspieranie lub organizowanie imprez związanych ze sportem lub kulturą (akcje typu „Bezpieczny mieszkaniec”, prowadzenie Ogniska Krzewienia Kultury Fizycznej), wspieranie działalności organizacji pozarządowych.

6. Wzrost lub utrzymywanie na stałym poziomie zatrudnienia oraz mała fluktuacja kadr.

7. Sponsoring, działalność charytatywna oraz promocja.

8. Podejmowanie działań na rzecz promocji lub rozwoju danego terytorium (gminy, powiatu, województwa) oraz współpraca z władzami samorządowymi.

9. Udział w organizacjach branżowych i gospodarczych (np. w izbach gospodarczych, BCC) oraz w targach.

10. Dzielenie się wiedzą (współpraca z uczelniami, organizacja konferencji oraz seminariów i udział w nich, przyjmowanie wizyt z innych organizacji).

11. Posiadanie sformalizowanych systemów zarządzania (np. ISO 9001, ISO 14001, EMAS, HACCP).

12. Troska o pracowników oraz ich najbliższych (zespół ds. etyki, kodeks etyczny, szkolenia z zakresu bhp i profilaktyki przeciwpożarowej, funkcjonowanie organizacji zrzeszających pracowników i pozwalających im na rozwijanie zainteresowań).

Wśród słabych stron eksperci PNJ wskazywali najczęściej (niemal w każdej organizacji) brak: sparametryzowanych celów związanych z relacjami z otoczeniem, odpowiednich wskaźników do ich analizy, analizy trendów, a także porównań z innymi organizacjami. Ogólnie można stwierdzić, że obszar współpracy z otoczeniem nie jest objęty systemowym podejściem.

Warto zwrócić uwagę na to, że w raportach wskazywane były jako mocne strony również takie działania, które powinny być traktowane nie jako atut, lecz jako absolutne minimum, np. terminowe regulowanie zobowiązań finansowych, monitorowanie zmian przepisów prawnych dotyczących organizacji oraz informowanie pacjentów o przysługujących im prawach. Ponadto wiele zapisów miało charakter ogólnikowy, niewiele mówiący o opisywanych organizacjach, np. „organizacja wdraża działania zmniejszające zagrożenia środowiskowe oraz zapobiega uciążliwości i szkodliwości działalności organizacji, rekrutacja wewnętrzna pracowników jest odpowiedzią na potrzeby jakościowe w zarządzaniu ludźmi, nawiązanie relacji z wieloma partnerami, a także brak wyraźnych dowodów na systematyczną promocję TQM na otoczenie”<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Zachowano oryginalne sformułowanie z raportów zwrotnych.

## 4. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych rozważań i analiz można sformułować następujące wnioski.

1. Koncepcja społecznej odpowiedzialności jest zauważana w ramach idei ciągłego doskonalenia. Widoczne jest to zarówno na poziomie zasad zarządzania jakością (jedna z nich to właśnie społeczna odpowiedzialność), jak i na poziomie kryteriów, które obejmują różne aspekty tej koncepcji.

2. Koncepcja społecznej odpowiedzialności szczególnie nacisk kładzie na kształtowanie odpowiednich relacji z otoczeniem. Zagadnieniu temu poświęcone zostało jedno z 9 kryteriów Modelu Doskonałości. W jego ramach przyznawana jest najmniejsza, spośród wszystkich kryteriów, liczba punktów (zaledwie 6% łącznej oceny), jednak najważniejsze jest to, że aspekty te są uwzględniane podczas oceny organizacji dążących do doskonałości.

3. Kryterium *współpraca z otoczeniem* należało do najlepiej ocenianych kryteriów Modelu Doskonałości (w stosunku do limitu możliwych do uzyskania punktów). Wydaje się jednak, że może być to efektem tego, że organizacje oceniające się oraz eksperci PNJ dość pobłażliwie odnosili się do tego kryterium. Świadczyć może o tym analiza mocnych stron identyfikowanych w tych organizacjach. Brakuje wśród nich dowodów na systemowe i przemyślane zarządzanie relacjami z otoczeniem. Nie wspomina się także o nowoczesnych formach angażowania się na rzecz społeczeństwa (np. o wolontariacie pracowniczym).

4. Szczególnie interesująca jest analiza zależności między ocenami przyznawanymi za kryterium *współpraca z otoczeniem* a innymi ocenami. Okazuje się, że oceny przyznawane w ramach kryterium VIII są bardzo silnie dodatnio skorelowane z ocenami za *politykę i strategię*. Ponadto są one najsilniej spośród wszystkich skorelowane z ocenami za wyniki prowadzonej działalności. Można to interpretować w ten sposób, że dobre relacje z otoczeniem dają bardzo duże prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu w prowadzonej działalności. Przemawia za tym także to, że istnieje duża zależność między ocenami przyznawanymi za relacje ze społeczeństwem a łączną oceną organizacji. W przypadku przeprowadzonego badania bardziej prawdopodobne wydaje się jednak twierdzenie, że organizacje odnoszące sukcesy w ramach prowadzonej działalności więcej uwagi mogą poświęcić zagadnieniom społecznym (m.in. dlatego, że dysponują odpowiednimi środkami finansowymi).

## Literatura

Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.

Grigg N., Mann R., *Rewarding excellence: An international study into business excellence award processes*, „The Quality Management Journal” 2008, Vol. 3.

*Model Doskonałości EFQM*, materiały informacyjne udostępnione przez Umbrella Consulting Sp. z o.o. [materiał powielany].



Rogała P., *Total Quality Management jako metoda zarządzania odpowiedzialnego społecznie*, [w:] *Etyka w życiu gospodarczym*, Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2006, s. 321-328.

Rogała P., *Zarządzanie personelem – doświadczenia finalistów Polskiej Nagrody Jakości*, [w:] T. Borys, P. Rogala (red.), *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, UE, Wrocław 2009. [www.efqm.org](http://www.efqm.org).

## **THE INTERACTION WITH THE ENVIRONMENT AS A FEATURE OF A SELF-IMPROVING ORGANIZATION – THE RESULTS OF RESEARCH IN POLISH ORGANIZATIONS**

**Summary:** The aim of the article is to identify the extent and the ways of introducing the concept of the interaction with the environment in Polish organizations oriented towards continuous improvement. To achieve this goal, an experience analysis of 45 chosen Polish Quality Award finalists was performed. For this group, an evaluation of achievements was carried out, followed by identification of the most basic categories for the actions taken in the area of the interaction with the environment.