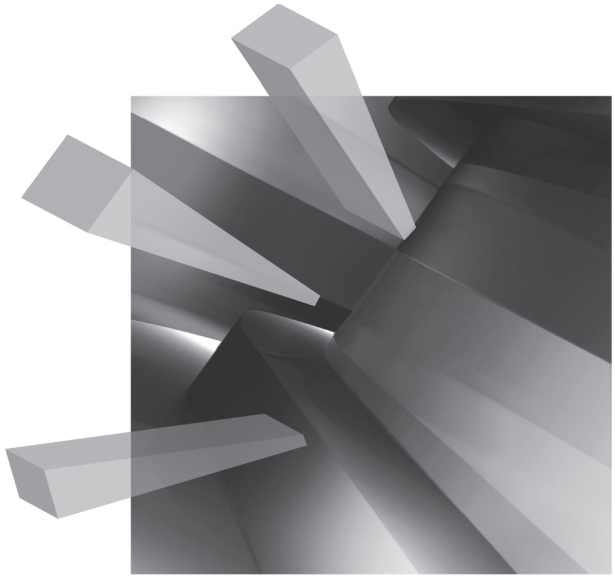
NAUKI O ZARZĄDZANIU
MANAGEMENT SCIENCES

2 (23) • 2015



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
adres strony internetowej
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp 7

Krzysztof Ćwik: Zagraniczne spółki zależne polskich przedsiębiorstw – propozycja problematyki badawczej 9
Ewa Głuszek, Joanna Kacała: Metodologiczne podstawy projektowania modeli dojrzałości..... 26
Edyta Janiak, Marek Krasiński: Diagnoza stanu nauczania inżynierów budownictwa w zakresie zarządzania w polskich uczelniach technicznych..... 43
Dariusz Kantor: Planowanie rozwoju subregionu kędzierzyńsko-kozielskiego..... 53
Marek Krasiński, Grzegorz Krzos: Development of e-services through projects – case study 64
Dorota Molek-Winiarska: Źródła stresu zawodowego wśród pracowników sektora wydobywczego 74
Joanna Mróz: Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze 93
Renata Winkler: Techniki komunikacji w procesach zmian..... 108
Anita Zbieg, Jan Kudełko, Agata Juzyk, Leszek Zaremba: Wartości jako element zarządzania przedsiębiorstwem wydobywczym. Model i kwestionariusz jako metoda pomiaru 127

Summaries

Krzysztof Ćwik: Foreign subsidiaries of Polish companies – a proposal of research issue..... 9
Ewa Głuszek, Joanna Kacała: Methodological basis of maturity models designing..... 26
Edyta Janiak, Marek Krasiński: Diagnosis of Management learning state in Polish technical universities on Civil Engineering faculties 43
Dariusz Kantor: Planning the development of the subregion of Kędzierzyn-Koźle 53
Marek Krasiński, Grzegorz Krzos: Rozwój e-usług poprzez projekty – studium przypadku 64
Dorota Molek-Winiarska: The sources of work-related stress among the workers of extractive sector company 74
Joanna Mróz: Talent management – models and research approaches 93
Renata Winkler: Communication techniques in the process of implementing changes 108
Anita Zbieg, Jan Kudełko, Agata Juzyk, Leszek Zaremba: Core values applicable for implementing Managing by Values in a mining corporation. The concept and construction of Values of Mining Corporation Scale (VMCS).... 127

NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES 2(23) • 2015

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Ewa Głuszek, Joanna Kacała
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mails: ewa.gluszek@ue.wroc.pl; joanna.kacala@ue.wroc.pl

METODOLOGICZNE PODSTAWY PROJEKTOWANIA MODELI DOJRZAŁOŚCI

METHODOLOGICAL BASIS OF MATURITY MODELS DESIGNING

DOI: 10.15611/noz.2015.2.02
JEL Classification: L20, M10

Streszczenie: Modele dojrzałości stanowią swego rodzaju kompendium wiedzy z danej dziedziny oraz przewodnik dla menedżerów, przekładający wiedzę na konkretne działania mające na celu zmienianie i usprawnianie organizacji. Opisują one ewolucyjną ścieżkę rozwoju umożliwiającą organizacji przejście od stanu niespójnych, doraźnych działań biznesowych do działań uporządkowanych, monitorowanych i zarządzanych. Artykuł przedstawia i porównuje dwie procedury projektowania modeli dojrzałości oraz zasady projektowania (*Design Principles*), czyli kryteria, którym powinien odpowiadać model dojrzałości jako rezultat procesu projektowania, pomagające potencjalnym użytkownikom w porównywaniu i ocenie istniejących modeli. Celem artykułu jest ocena modelu doskonałości EFQM pod kątem spełniania kryteriów użyteczności i aplikacyjności zawartych w *Design Principles*. Model doskonałości EFQM jest przykładem dobrze zaprojektowanego modelu preskryptywnego, który wystarczająco uwzględnia najważniejsze kryteria użyteczności.

Słowa kluczowe: dojrzałość, modele dojrzałości, zasady projektowania, EFQM.

Summary: Maturity models are a kind of compendium of knowledge from a given field and a guide for managers translating knowledge into concrete actions which aim is to change and improve an organization. They describe the evolutionary development path which enables an organization to move from the state of inconsistent, short-term business actions to the arranged, monitored and managed ones. The article presents and compares two procedures of maturity models designing and design principles, that is criteria which a maturity model should correspond to as a result of designing, helping potential users in comparing and assessing of existing models. The aim of the article is the assessment of EFQM excellence model as to meeting the criteria of usefulness and application included in design priniples. EFQM excellence model is an example of a well designed prescriptive model which sufficiently covers the most important usefulness criteria.

Keywords: maturity, maturity models, EFQM design principles.

1. Wstęp

Dojrzałość oznacza potocznie osiągnięcie ostatecznego etapu rozwoju (lub procesu kształtowania) albo też stopień rozwoju intelektualnego, emocjonalnego czy biologicznego jednostki. Pod koniec lat 70. pojęcie dojrzałości zaczęto odnosić również do organizacji, rozumiejąc przez nią określony poziom umiejętności czy doskonałości w jakiejś dziedzinie. Za prekursora tego terminu w odniesieniu do przedsiębiorstwa uważa się P. Crosby'ego, który w 1979 roku w książce pt. *Quality is Free* opublikował pierwszy model dojrzałości. Dotyczył on zarządzania jakością (*quality management maturity grid*) i zawierał opis pięciu poziomów umiejętności organizacji w posługiwaniu się metodami i narzędziami zarządzania jakością. Każda organizacja mogła za pomocą kwestionariusza ocenić stopień swoich profesjonalnych zdolności w stosowaniu narzędzi i technik jakości – w skali od 1 do 5. Model pokazywał też ścieżkę rozwoju tych umiejętności, określając, jakie działania należy wdrożyć, aby osiągnąć kolejny stopień dojrzałości. Prosta i praktyczna logika modelu zostały bardzo szybko docenione przez menedżerów, co zapoczątkowało gwałtowny i trwający do dzisiaj rozwój modeli w wielu różnych dziedzinach (zdecydowanie najwięcej z nich powstało dla potrzeb zarządzania procesami i zarządzania projektami [Kania 2013]).

Znakomita większość modeli dojrzałości jest efektem pracy pojedynczych specjalistów lub grup badawczych, którzy na ogół nie podejmują tematu metodologicznego aspektu tworzenia modelu, koncentrując się jedynie na systematyzacji i porządkowaniu wiedzy z danej dziedziny. Dopiero w ostatnich latach pojawił się w literaturze przedmiotu wątek metodologii budowy modeli dojrzałości, zapewniający im odpowiedni rygor naukowy i rozważający zarówno wymogi samego procesu projektowania oraz tworzenia modelu [de Bruin i in. 2005; Becker i in. 2009; Steenbergen i in. 2010, Maier i in. 2012], jak i zasady, które powinien spełniać model jako wynik tego procesu [Poppelbub, Roglinger 2011].

Artykuł przedstawia i porównuje dwie procedury projektowania modeli dojrzałości. Proponowane przez nie metody postępowania są w gruncie rzeczy bardzo do siebie zbliżone, a autorzy rekomendują te same metody badawcze w tworzeniu struktury modelu i wypełnianiu go treścią – m.in. analizę literatury, wywiady grupowe, panele ekspertów, technikę delficką. W artykule zaprezentowano również zasady projektowania (*Design Principles* – DPs), czyli kryteria, którym powinien odpowiadać model dojrzałości jako rezultat procesu projektowania. *Design Principles* mają realizować dwa główne zadania: po pierwsze, pomagać potencjalnym użytkownikom w porównywaniu i ocenie istniejących modeli, a po drugie, stanowić praktyczną check-listę w przypadku projektowania nowych modeli dojrzałości. Celem artykułu jest przeanalizowanie jednego z najbardziej popularnych modeli doskonałości EFQM pod kątem spełniania kryteriów użyteczności i aplikacyjności.

2. Istota i rodzaje modeli dojrzałości

Idea modeli dojrzałości opiera się na założeniu, że istnieją przewidywalne wzorce ewolucji i zmian, odzwierciedlane w kolejnych poziomach, które w sumie pokazują pożądaną lub logiczną ścieżkę rozwoju od stanu początkowego do pełnej dojrzałości [Poppelbub, Roglinger 2011]. Poziomy dojrzałości opisują kolejne stopnie umiejętności organizacyjnych, najczęściej od całkowitej niedojrzałości, charakteryzowanej jako doraźność, brak zorganizowania i chaos (poziom 1), przez powtarzalność i standaryzację (poziom 2), zorganizowanie i monitorowanie (poziom 3), świadome zarządzanie (poziom 4), aż po ciągłe usprawnianie i doskonalenie jako wyraz najwyższej dojrzałości (poziom 5). Każdy z poziomów dojrzałości ma swoją charakterystykę, a pomiędzy kolejnymi stopniami musi istnieć logiczny związek. O popularności modeli dojrzałości w praktyce zarządzania zadecydowała ich aplikacyjność, która wymaga od nich, po pierwsze – umożliwienia odkrycia obecnego poziomu dojrzałości, po drugie – określenia poziomu pożądanego, oraz – po trzecie – wskazania ścieżki dojścia do poziomu docelowego, wspartej odpowiednimi miarami doskonalenia. Intencją modeli dojrzałości jest bowiem przede wszystkim zdiagnozowanie i wyeliminowanie wszystkich brakujących przedsiębiorstwu umiejętności w określonej dziedzinie, czyli dostarczenie menedżerom swego rodzaju mapy drogowej do zarządzania określonym obszarem, wspomagającej proces ciągłego doskonalenia [Kania 2013].

Modele dojrzałości stanowią więc swego rodzaju kompendium wiedzy z danej dziedziny oraz przewodnik dla menedżerów, przekładający wiedzę na konkretne działania mające na celu zmienianie i usprawnianie organizacji. Opisują one ewolucyjną ścieżkę rozwoju umożliwiającą organizacji przejście od stanu niespójnych, doraźnych działań biznesowych do działań uporządkowanych, monitorowanych i zarządzanych. Odzwierciedleniem tej ścieżki jest hierarchiczna struktura, w której każdy poziom dojrzałości jest dokładnie opisany przez charakterystykę podejmowanych na danym etapie działań i stanu wiedzy: stosowanych praktyk, metod i narzędzi. Każdy z poziomów wynika logicznie z poprzedniego – jest jego rozwinięciem i coraz bardziej złożoną kontynuacją. Modele dojrzałości są tworzone przez ekspertów i praktyków, środowiska akademickie, a także przez duże firmy konsultingowe lub stowarzyszenia *non profit* popularyzujące narzędzia i techniki przydatne w określonej dziedzinie nauki, nierzadko przy wsparciu programów rządowych.

Modele dojrzałości mogą służyć różnym celom – diagnostyce, doskonaleniu lub porównywaniu się z innymi i w związku z tym zwykle dokonuje się ich rozróżnienia na [Poppelbub, Roglinger 2011]:

- Modele opisowe (deskryptywne) – które są wykorzystywane jako narzędzia diagnostyczne, służące do ustalania stanu istniejącego w celu raportowania kierownictwu lub interesariuszom zewnętrznym (tzw. modele *as-is*).
- Modele preskryptywne – które są wykorzystywane jako narzędzia doskonalenia, gdyż oprócz identyfikowania stanu obecnego opisują pożądany stan docelowy

i dostarczają wskazówek dotyczących kolejnych kroków do wykonania i mierników doskonalenia (tzw. modele *to-be*).

- Modele porównawcze – które umożliwiają wewnętrzny lub zewnętrzny benchmarking.

Popularność modeli dojrzałości podyktowana jest wieloma korzyściami, jakie wynikają z ich stosowania. Przede wszystkim są to wymierne korzyści ekonomiczne, które np. w przypadku stosowania modeli dojrzałości procesowej dotyczą: obniżenia kosztów, skrócenia czasu realizacji zadań, wzrostu produktywności, poprawy jakości, poprawy satysfakcji klientów czy poprawy wskaźnika ROI [Donaldson, Gibson 2003]. Drugim ważnym obszarem korzyści są te o charakterze organizacyjnym i zarządczym, zdecydowanie trudniej mierzalne, ale istotnie ułatwiające pracę menedżerom i usprawniające funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Można do nich zaliczyć m.in.: (1) uporządkowanie zagadnień oraz integrację metod i technik w ramach jednego, spójnego podejścia, (2) możliwość wykorzystania dobrych praktyk, wypracowanych często przez zespoły ekspertów, co ułatwia wdrażanie dopasowanych do danej organizacji rozwiązań, (3) możliwość standaryzacji, mierzenia i monitorowania zagadnień, które dotychczas nierzadko były realizowane chaotycznie i doraźnie, bez spójnych ram i czyjejkolwiek kontroli, (4) poprawę relacji z interesariuszami, a zwłaszcza z klientami, dostawcami i inwestorami przez lepsze uwzględnianie ich potrzeb i oczekiwań, (5) ułatwianie wdrażania stopniowych usprawnień w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa przez wskazanie ścieżki doskonalenia danego obszaru czy wreszcie (6) możliwość benchmarkingu i wymiany doświadczeń z innymi podmiotami stosującymi określony model dojrzałości. Z drugiej, strony nie należy traktować modeli dojrzałości jako cudownej recepty na wszelkie problemy oraz mieć świadomość ich słabości.

Krytyka tej koncepcji koncentruje się na kilku kwestiach [Poppelbub, Roglinger 2011]. Po pierwsze, jak każdy model mają tendencję do nadmiernego upraszczania rzeczywistości. Po drugie, wielu z nich brakuje podstaw empirycznych. Po trzecie, często lekceważą potencjał istniejący w innych jednakowo korzystnych ścieżkach doskonalenia. Po czwarte, bywają mało elastyczne i nie dają się konfigurować do specyfiki danej firmy. Po piąte wreszcie, nadmiernie koncentrują się na sekwencji kroków zamiast na czynnikach, które kierują ewolucją i zmianą.

3. Proces projektowania modeli dojrzałości

Modele dojrzałości powstają zwykle albo w drodze modyfikacji/uzupełnienia dotychczasowego modelu referencyjnego, albo jako rezultat procesu projektowania od podstaw. Modelem referencyjnym dla budowania modeli dziedzinowych może być każdy model ogólny – taki jak np. CMMI lub BPMM w przypadku doskonalenia procesów. Na bazie takiego modelu można tworzyć modele bardziej konkretne i dostosowane do specyfiki określonej branży lub usprawniające wybrany obszar działalności przedsiębiorstwa [Kania 2013]. Budowa modelu dziedzinowego pole-

ga najczęściej na dodaniu fragmentu bardziej szczegółowej wiedzy (o najlepszych praktykach, specyficznych procesach itd.) na trzecim, standaryzowanym poziomie dojrzałości [BPMM 2008].

W praktyce jednak znacznie częściej stosowane jest podejście drugie, polegające na kreowaniu modelu od podstaw. Jedna z pierwszych prac dotyczących metodyki takiego właśnie postępowania, autorstwa T. de Bruin, M. Rosemanna, R. Freeze'a i U. Kulkarniego, proponuje wyróżnienie sześciu etapów procesu tworzenia modeli dojrzałości, którymi są: (1) określenie zakresu modelu, (2) projektowanie, (3) wypełnianie modelu wiedzą, (4) testowanie, (5) stosowanie i (6) utrzymanie modelu [de Bruin i in. 2005]. Jej autorzy uważają, że rozróżnienie na modele deskryptywne, preskryptywne i komparatywne w rzeczywistości obrazuje ewolucję modelu dojrzałości, gdyż model musi być najpierw opisowy, dla głębszego zrozumienia aktualnej sytuacji osiągniętej w danej dziedzinie, następnie doskonalący, wskazujący konkretne, powtarzalne działania poprawiające stan obecny, aż wreszcie staje się modelem stosowanym w tak wielu przedsiębiorstwach, że możliwe jest gromadzenie odpowiedniej ilości danych pozwalających na dokonywanie rzetelnych porównań. Proponowany przez nich standardowy schemat postępowania formułuje jasne wytyczne umożliwiające stworzenie modelu dojrzałości, uwzględniające wszystkie wspomniane etapy ewolucji. Co więcej, schemat ten wydaje się na tyle uniwersalny, że można go stosować w wielu różnych dyscyplinach. Kolejność poszczególnych faz jest tu ważna, gdyż wynika z porządku logicznego (np. określenie zakresu modelu będzie potem miało wpływ na wybór metod badawczych służących wypełnianiu go wiedzą, jak również sposób jego testowania), natomiast przejścia między kolejnymi krokami mogą mieć charakter iteracyjny (po fazie testowania można, a nawet wskazane byłoby, wrócić do wcześniejszych etapów) [de Bruin i in. 2005].

Pierwszą fazą w projektowaniu modelu jest określenie jego zakresu – decyzje podjęte na tym etapie będą determinowały wszystkie kolejne fazy rozwoju modelu. Dotyczą one dwóch zagadnień: koncentracji (sfokusowania) modelu oraz interesariuszy zaangażowanych w jego tworzenie. Koncentracja odnosi się do dziedziny, której będzie dotyczyć i w której będzie stosowany model, a która decyduje w dalszej kolejności o jego specyfice oraz rozszerzalności. Generalnie istnieją tu dwie opcje: pierwsza, że model będzie ogólny, jak np. EFQM, który odzwierciedla doskonałość biznesową, lub druga, że będzie rozwijany dla konkretnej dziedziny, jak np. zarządzanie procesami, projektami, ludźmi itd. Decyzja o koncentracji modelu pozwoli z kolei określić, jakie grupy interesariuszy ze środowisk akademickich, biznesowych, rządowych lub pozarządowych powinny uczestniczyć w rozwijaniu modelu.

Druga faza budowania modelu, nazwana fazą projektowania, musi odpowiedzieć na kilka istotnych pytań. Pierwsze z nich dotyczy potencjalnych odbiorców (adresatów) modelu, a w szczególności takich kwestii, jak: **dlaczego** będą oni zainteresowani modelem, **jak** model może być zastosowany w różnych strukturach organizacyjnych, **kto** musi być zaangażowany we wdrożenie modelu i **co** dzięki temu

można osiągnąć [de Bruin i in. 2005]. Aby zaspokoić oczekiwania odbiorców, model powinien zapewniać równowagę między złożonością rzeczywistości a prostotą artefaktu. Na tym etapie decyduje się również o liczbie poziomów dojrzałości (przeważnie jest ich pięć) oraz sposobie definiowania kolejnych stopni dojrzałości (podejście z góry do dołu czy z dołu do góry). Pozostałe decyzje odnoszą się do metody stosowania modelu (samoocena, ocena zewnętrzna, ocena certyfikowanego praktyka), motywacji do stosowania modelu (wymagania i potrzeby wewnętrzne, wymagania zewnętrzne, np. akcjonariuszy, obie możliwości), interesariusza odpowiedzialnego za dokonanie oceny dojrzałości według modelu (kadra zarządzająca, pracownicy, partnerzy biznesowi) i zastosowania modelu w jednym/wielu przedsiębiorstwach funkcjonujących w jednym/wielu regionach kraju.

Kolejna faza rozwijania modelu dojrzałości dotyczy tego, co ma on zawierać, czyli co musi być mierzone i jak może to być mierzone. Kluczowe dla tego etapu jest zidentyfikowanie składowych danej dziedziny (zwłaszcza w przypadku dziedzin złożonych), które pomagają lepiej zrozumieć dojrzałość i bez których określenie specyficznych strategii poprawy byłoby bardzo trudne. Komponenty te (tzw. wymiary dziedzinowe) oraz ich subkomponenty muszą być wzajemnie rozłączne i wyczerpujące jako całość [de Bruin i in. 2005]. W dojrzałych dziedzinach źródłem identyfikacji składowych mogą być szerokie studia literaturowe, a dobrymi wskazówkami są zwykle kluczowe czynniki sukcesu oraz bariery wejścia (np. w przypadku zarządzania procesami biznesowymi wymiarami dziedzinowymi mogą być: strategiczne dopasowanie, kierowanie, metody, technologia informacyjna, ludzie i kultura). Wstępna lista komponentów danej dziedziny może być następnie weryfikowana i uwiarygodniana poprzez wywiady czy dyskusje grupowe. W przypadku dziedzin złożonych konieczna jest dodatkowo dezagregacja składowych na subkomponenety. Dodatkowy poziom szczegółowości ułatwia bowiem formułowanie pytań oceniających, umożliwia pełniejszą analizę dojrzałości oraz poprawia zdolność do prezentowania wyników oceny dojrzałości w sposób spełniający oczekiwania odbiorców. W budowaniu tego dodatkowego poziomu szczegółowości niezbędne jest korzystanie z dodatkowych metod badawczych, takich jak technika delficka, technika grup nominalnych, wywiady pogłębione związane ze studiami przypadków oraz wywiady fokusowe. Generalnie należy zastosować taką kombinację metod, która jest najbardziej właściwa dla rozwoju modelu w kontekście wcześniejszych decyzji dotyczących zakresu i oczekiwanych wyników modelu. Ważnym zagadnieniem w wypełnianiu modelu jest określenie mierników dojrzałości, czyli np. instrumentów wykorzystanych w prowadzeniu oceny oraz włączenie do nich odpowiednich pytań i miar [de Bruin i in. 2005]. Bardzo dobrym narzędziem do przeprowadzania oceny są badania ankietowe prowadzone za pomocą mediów elektronicznych.

Kolejnym etapem tworzenia modelu jest jego testowanie. Zarówno konstrukcja modelu, jak i jego instrumenty powinny zostać przetestowane pod względem ważności, wiarygodności i uniwersalności. Zasadność struktury modelu powinna być w zasadzie zapewniona przez wykorzystanie w poprzednim etapie uzupełniających

się metod badawczych. Istotne jest też, aby przetestować instrumenty oceny – ich ważność (zasadność), aby upewnić się, że mierzą rzeczywiście to, co zamierzaliśmy mierzyć, oraz ich wiarygodność, aby upewnić się, że otrzymywane wyniki są dokładne i powtarzalne [de Bruin i in. 2005]. Przedostatnią fazą rozwoju modelu jest jego stosowanie, czyli upublicznienie go w celu wykorzystania przez odbiorców – albo w formie tradycyjnych dokumentów, albo w postaci aplikacji (np. elektroniczne ankiety). Na tym etapie następuje wstępne zastosowanie modelu w organizacji z udziałem interesariusza/interesariuszy, którzy brali udział w powstawaniu modelu. Stanowi to pierwszy krok w określeniu tak ważnego zagadnienia, jakim jest uniwersalność modelu, i ma duże znaczenie dla późniejszej akceptacji modelu. Kolejnym krokiem jest zwykle zastosowanie modelu w tych organizacjach, które nie uczestniczyły w procesie tworzenia modelu – pozwala to stopniowo doskonalić uniwersalność modelu. Ostatnim etapem jest utrzymanie i doskonalenie modelu. Zwykle polega to na obserwowaniu i gromadzeniu informacji zwrotnej od tych organizacji, które model stosowały. Wszelkie pytania, zgłaszane wątpliwości i uwagi stają się podstawą do systematycznej oceny i poprawiania różnych aspektów modelu dojrzałości. Duże znaczenie ma również tempo rozwoju wiedzy dziedzinowej, które może powodować konieczność częstszej weryfikacji i uzupełniania modelu.

Ważnym krokiem w rozwoju metodologii kreowania modeli dojrzałości była procedura zaproponowana przez J. Beckera, R. Knackstedta i J. Poppelbuba, oparta na siedmiu wytycznych dla nauk projektowania (*design science*) określonych przez Hevnera i jego współpracowników [Hevner i in. 2004]. Już w 1969 roku H. Simon opisywał zarządzanie jako naukę projektowania i do takiego jej rozumienia coraz częściej powraca się współcześnie, np. w pracach van Aken [van Aken 2005; van Aken i Romme 2009]. Najogólniej podstawową misją nauk o zarządzaniu widzianych jako *design science* jest rozwijanie ważnej (prawomocnej) wiedzy, która wspiera rozwiązywanie problemów organizacyjnych, przy czym wsparcie to może mieć charakter bezpośredni – instrumentalny, lub pośredni, oferujący ogólne wyjaśnienie typu problemu [Huff i in. 2006; za: van Aken i Romme 2009]. Badania *design science* dotyczą kreowania innowacyjnych artefaktów przydatnych do radzenia sobie z problemami organizacyjnymi lub personalnymi [Hevner i in. 2004]. Podejście Beckera i in. oparte na wytycznych *design science* zawiera opis procedury budowania modelu dojrzałości (traktowanego jako tworzenie nowego artefaktu) w postaci schematu blokowego składającego się z siedmiu etapów połączonych działaniami decyzyjnymi i kontrolnymi: zdefiniowanie problemu, porównanie z istniejącymi modelami dojrzałości, określenie strategii rozwoju, iteracyjny rozwój modelu, opracowanie koncepcji transferu i oceny modelu, upowszechnienie modelu oraz ewaluacja modelu [Becker i in. 2009].

Procedura rozpoczyna się od zdefiniowania problemu, które musi zawierać zarówno określenie dziedziny oraz grupy docelowej, jak i przekonujące wykazanie znaczenia problemu, czyli aktualnego popytu na dany model dojrzałości. Kolejnym krokiem jest porównanie z istniejącymi już modelami dojrzałości, które powinno

wskazać wartość dodaną wnoszoną przez kreowany właśnie nowy artefakt – częstą motywacją do doskonalenia starszych modeli są tu ograniczenia ich transferowalności z dziedzin, dla których były rozwijane. Następnym etapem jest zdefiniowanie strategii projektowania, która może polegać na stworzeniu całkowicie nowego modelu, modyfikacji dotychczasowego modelu, połączeniu kilku modeli w jeden lub na transferze struktury (ewentualnie zawartości) istniejącego modelu do nowej domeny [Becker i in. 2009]. Kluczową fazą w procedurze budowania modelu jest iteracyjny rozwój modelu dojrzałości, który zawiera takie powtarzalne działania, jak: wybór poziomu projektowania, wybór podejścia, projektowanie wycinka modelu i testowanie rezultatów. Poziom projektowania określa architekturę, czyli podstawową strukturę modelu dojrzałości, która na ogół jest wielowymiarowa i hierarchiczna. Dalej powinny być określone atrybuty poszczególnych wymiarów i kryteria ich oceny. Ważne jest tu wykorzystanie odpowiednich metod, np. studiów literaturowych (czynniki sukcesu), metody delfickiej czy nawet technik kreatywności. Piątym etapem jest koncepcja rozpowszechniania i oceny modelu, w której powinny być rozważone różne formy transferu modelu do społeczności akademickiej i docelowych użytkowników (szczególnie warta rozważenia jest dostępność modelu przez Internet). Musi ona też uwzględniać możliwość ewaluacji rozwiązań problemu proponowanych przez dany model, co oznacza zapewnienie możliwości uzyskiwania informacji zwrotnych od potencjalnych użytkowników (np. w postaci kwestionariuszy). Celem kolejnej fazy, nazwanej fazą implementacji mediów służących rozpowszechnianiu modelu, jest zapewnienie tego, aby model – o ile zakłada samoocenę organizacji – stał się dostępny wszystkim ustalonym wcześniej grupom docelowych użytkowników (warunek ten często nie jest spełniany w przypadku modeli wykorzystywanych komercyjnie przez firmy doradcze lub szkoleniowe). Ostatnim etapem jest ocena modelu z punktu widzenia pytania, czy dostarcza on przewidziane korzyści i rzeczywiście doskonali rozwiązania określonego problemu w organizacji (założone cele porównywane są z rzeczywistymi obserwacjami). Ewaluacja taka może być prowadzona w postaci *case studies* w małej grupie firm testujących model lub poprzez gromadzenie danych od wielu użytkowników korzystających z możliwości samooceny za pośrednictwem modelu zamieszczanego w sieci. Wyniki tej fazy tworzenia modelu mogą prowadzić ponownie do etapu projektowania lub decyzji o niewprowadzaniu żadnych zmian (w skrajnym przypadku otrzymane negatywne rezultaty mogą zdecydować o całkowitym odrzuceniu modelu) [Becker i in. 2009].

Porównanie tych dwóch metod budowania modeli dojrzałości pozwala wyciągnąć kilka wniosków. Po pierwsze, przedstawione metody postępowania są bardzo do siebie zbliżone. Inne nazewnictwo kolejnych faz kryje w rzeczywistości te same lub podobne działania (np. określanie zakresu modelu u de Bruin jest tożsame z etapami definiowania modelu, porównywania z innymi i wyboru strategii u Beckera). Po drugie, autorzy rekomendują te same metody badawcze w tworzeniu struktury modelu i wypełnianiu go treścią – m.in. analizę literatury, wywiady grupowe, panele ekspertów, technikę delficką. Po trzecie, autorzy posługują się nieco odmienną ter-

Tabela 1. Porównanie etapów rozwoju modeli dojrzałości według wybranych autorów

Lp. fazy	de Bruin i in. [2005]	Becker i in. [2009]
1	**Określanie zakresu modelu:** – koncentracja modelu – dziedzinowy czy ogólny – interesariusze rozwijający model – naukowcy, praktycy, rząd, organizacje pozarządowe	**Zdefiniowanie problemu:** – określenie dziedziny modelu – określenie grupy docelowej – uzasadnienie zapotrzebowania na model
2	**Projektowanie modelu:** – adresaci modelu – liczba i sposób definiowania poziomów dojrzałości – sposób i motywy aplikacji modelu	**Porównanie z istniejącymi modelami dojrzałości:** – badanie istniejących modeli – uzasadnienie zapotrzebowania na nowy model lub modyfikację dotychczasowego
3	**Wypełnianie modelu wiedzą:** – identyfikacja komponentów i subkomponentów danej dziedziny – określenie mierników dojrzałości	**Określenie strategii rozwoju:** – dokonanie wyboru między projektowaniem nowego modelu, doskonaleniem dotychczasowego lub kombinacją kilku modeli w jeden
4	**Testowanie:** – testowanie konstrukcji modelu (ważność i wiarygodność) – testowanie instrumentów oceny	**Iteracyjny rozwój modelu dojrzałości:** – określenie struktury modelu (jeden lub wiele wymiarów, liczba poziomów, określenie wymiarów) – wybór metod badawczych – projektowanie wybranego modułu modelu – testowanie danego modułu
5	**Stosowanie w praktyce:** – upublicznienie modelu w postaci tradycyjnych dokumentów lub aplikacji – zastosowanie modelu w organizacjach niebiorących udziału w projektowaniu modelu	**Koncepcja transferu i oceny modelu:** – wybór mediów zapewniających upowszechnienie modelu – zaprojektowanie możliwości uzyskiwania informacji zwrotnych od użytkowników
6	**Utrzymanie:** – gromadzenie informacji zwrotnych – doskonalenie modelu	**Upowszechnienie modelu:** – publikacja dokumentów – udostępnianie kwestionariuszy umożliwiających samoocenę
7		**Ocena modelu:** – porównanie założonych celów z rzeczywistymi wynikami – wprowadzanie poprawek do modelu

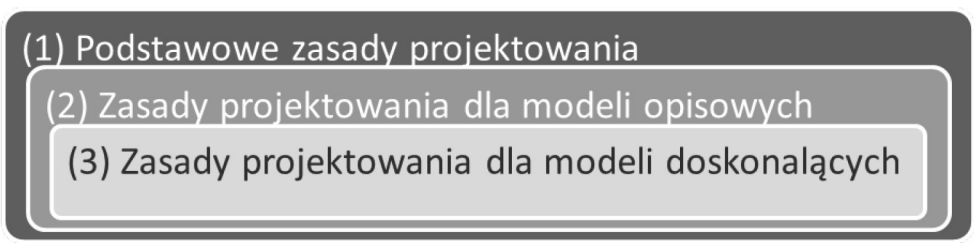
Źródło: opracowanie własne na podstawie [de Bruin i in. 2005; Becker i in., 2009; Maier i in. 2012].

minologią, która niepotrzebnie tworzy pewien chaos pojęciowy i którą w przyszłości należałoby ujednolicić, np. w odniesieniu do wymiarów struktury modelu mówią o komponentach i subkomponenetach (*domain components and subcomponents* – de

Bruin i in.) lub wymiarach i ich atrybutach (*dimensions and their attributes* – u Beckera i in.). Po czwarte, ze względu na solidność podstaw naukowych metodą wartą rekomendacji w rozwijaniu „klasycznych" modeli dojrzałości wydaje się propozycja Beckera i in. oparta na zasadach projektowania *design science*.

4. Kryteria użyteczności i aplikacyjności modelu dojrzałości

Przedstawione w poprzednim punkcie metody rozwoju modeli dojrzałości uprawniają do sformułowania wniosku, iż proces kreowania tych modeli można uznać za stosunkowo dobrze rozpoznany i uzasadniony. Dużo mniej uwagi badacze poświęcili do tej pory formułowaniu zasad projektowania (*Design Principles* – DPs), a więc kryteriów, którym powinien odpowiadać model dojrzałości jako rezultat procesu projektowania. Dobrze osadzone w literaturze i ugruntowane naukowo ramy ogólnych zasad projektowania modeli dojrzałości zaproponowali Poppelbub i Roglinger [2011]. Uważają oni, że mimo gwałtownego wzrostu popularności modeli dojrzałości brakuje dotychczas całościowego rozumienia form i funkcji, czyli zasad projektowania (*Design Principles*), które powinny spełniać modele dojrzałości, aby mogły być użyteczne w swojej dziedzinie i osiągać stawiane im cele. Autorzy, prześledziwszy użyteczność różnych modeli dojrzałości i dotychczasowe koncepcje, proponują pogrupowanie zasad projektowania w trzy kategorie: (1) zasady podstawowe, (2) zasady dla celów opisowych oraz (3) zasady dla celów doskonalenia. Schemat ramowy przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Schemat ramowy organizacji zasad projektowania (*Design Principles*) modeli dojrzałości

Źródło: [Poppelbub, Roglinger 2011].

Podstawowa idea tego schematu polega na założeniu, że zasady bazowe powinny być stosowane niezależnie od specyfiki przeznaczenia modelu, czyli przez modele zarówno deskryptywne jak i preskryptywne, natomiast pozostałe kategorie w zależności od celu, jakiemu ma służyć model (modele preskryptywne powinny zatem spełniać wszystkie trzy kategorie DPs). Poppelbub i Roglinger nie uważają bynajmniej, że rozwijane modele powinny spełniać wszystkie te zasady (ocena istniejących modeli potwierdza, że jest to mało prawdopodobne). Proponowany przez nich schemat *Design Principles* ma raczej realizować dwa główne zadania: po pierwsze,

pomagać potencjalnym użytkownikom w porównywaniu i ocenie istniejących modeli, a po drugie, stanowić praktyczną check-listę w przypadku projektowania nowych modeli dojrzałości. Zasady projektowania modeli dojrzałości zawiera tab. 2.

Tabela 2. Ogólne zasady projektowania modeli dojrzałości – kryteria użyteczności i aplikacyjności

Grupy	Zasady projektowania
(1) ogólne	1.1. Informacje podstawowe: • Dziedzina i warunki stosowania modelu • Cel wykorzystania • Grupa docelowa użytkowników • Podmioty, dla których przeznaczony jest model • Porównanie z dotychczasowymi modelami • Proces projektowania i zakres empirycznej weryfikacji 1.2. Definicje kluczowych pojęć związanych z dojrzałością: • Dojrzałość i wymiary dojrzałości • Poziomy dojrzałości i ścieżki osiągania dojrzałości • Poziomy szczegółowości (granulacji) dojrzałości • Podstawy teoretyczne modelu (założenia teoretyczne dotyczące ewolucji i zmiany) 1.3. Definicje kluczowych pojęć związanych z dziedziną modelu 1.4. Dokumentacja dla grupy docelowej
(2) deskryptywne	2.1. Kryteria oceny dla każdego poziomu dojrzałości i każdego stopnia szczegółowości 2.2. Metodologia oceny przeznaczona dla grupy docelowej: • Procedura oceny • Wskazówki do kryteriów oceny • Wskazówki do adaptacji i konfiguracji kryteriów • Wiedza ekspercka z wcześniejszych zastosowań modelu
(3) preskryptywne	3.1. Mierniki doskonalenia dla każdego poziomu dojrzałości i każdego stopnia szczegółowości 3.2. Analiza decyzyjna służąca selekcji odpowiednich mierników doskonalenia: • Wyjaśnienie celów • Wyjaśnienie ważnych czynników wpływających na dobór mierników • Rozróżnienie między zewnętrznym raportowaniem a wewnętrzną perspektywą doskonalenia 3.3 Metodologia podejmowania decyzji przeznaczona dla grupy docelowej: • Procedura działania • Wskazówki dotyczące oceny zmiennych • Wskazówki dotyczące konkretyzacji i adaptacji mierników doskonalenia • Wskazówki dotyczące adaptacji i konfiguracji analizy decyzyjnej • Wiedza ekspercka z wcześniejszych zastosowań modelu

Źródło: [Poppelbub, Roglinger 2011].

Podstawowe zasady projektowania muszą dostarczać użytkownikom przede wszystkim zbioru podstawowych informacji dotyczących dziedziny zastosowania

modelu, celu jego wykorzystania oraz grupy docelowej, czyli ludzi, którzy będą stosować dany model, oraz tych, którym będą raportowane jego rezultaty [Poppelbub, Roglinger 2011]. Powinny również wskazywać kategorię podmiotów (organizacji), w których może być stosowany, wyniki porównania z podobnymi modelami oraz opis procesu projektowania, zawierający informację, na ile model był przedmiotem empirycznej weryfikacji. Poprawnie skonstruowany model dojrzałości powinien również definiować kluczowe pojęcia związane z dojrzałością, poziomy dojrzałości i szczegółowości przyjęte w modelu oraz podstawy teoretyczne modelu. Centralną konstrukcją modelu są poziomy dojrzałości – każdy z nich powinien być zwięźle opisany przez odpowiednie słowa kluczowe, a pomiędzy kolejnymi poziomami musi zachodzić logiczny związek. Podstawowe zasady projektowania powinny również zawierać definicje kluczowych pojęć związanych z daną dziedziną (chodzi tu o zrozumiałość i adekwatność języka postulowane m.in. przez Beckera i in. [2009]) oraz dokumentację dotyczącą podstawowych informacji, kluczowych pojęć i związków między nimi.

Zasady projektowania dla celów opisowych powinny zawierać przede wszystkim kryteria oceny dla każdego poziomu dojrzałości na każdym stopniu szczegółowości. Modele, które operacjonalizują dojrzałość wielowymiarowo, muszą odnieść się do tych wymiarów, aby wydedukować i ustrukturyzować kryteria oceny – korespondujące z poziomami deskryptory powinny być precyzyjne, zwięzłe i łatwe do rozróżnienia między poziomami [Poppelbub, Roglinger 2011]. Ponadto zasady części deskryptywnej powinny również uwzględniać metodologię oceny, czyli przedstawić model procedury oceny, który będzie przewodnikiem dla użytkowników modelu pokazującym kroki ewaluacji i ich wzajemne zależności. Dobrze jest też, jeśli zawierają one wskazówki dotyczące tego, jak adaptować lub konfigurować kryteria w różnych sytuacjach, oraz dostarczają wiedzy z wcześniejszych zastosowań.

Zasady projektowania dla celów doskonalenia muszą zawierać mierniki doskonalenia dla każdego poziomu dojrzałości na każdym stopniu szczegółowości – w sensie dobrych (lub najlepszych) praktyk, które mają ułatwić przejście na wyższy poziom dojrzałości. Innymi słowy modele preskryptywne powinny odkrywać potencjał do doskonalenia organizacji w danej dziedzinie. W celu ułatwienia użytkownikom modelu wyboru mierników doskonalenia preskryptywne modele powinny zawierać analizę decyzji, która pokazuje alternatywne zestawy mierników doskonalenia możliwe do zastosowania. Ponadto, podobnie jak w przypadku zasad dla modeli deskryptywnych, zasady projektowania dla modeli preskryptywnych powinny uwzględniać opis procedury działania, która kieruje użytkowników przez kolejne kroki selekcji mierników doskonalenia, jak również zawierać wskazówki, jak konkretyzować i adaptować mierniki doskonalenia oraz wiedzę wynikającą z wcześniejszych aplikacji modelu w praktyce.

5. Ocena modelu EFQM pod względem kryteriów użyteczności i aplikacyjności

Podążanie w stronę doskonałości i doskonalenie organizacji jest dzisiaj jedną z dróg poprawy działalności firmy, wzmocnienia jej potencjału, kreowania wartości dodanej oraz w rezultacie osiągania zaplanowanych wyników, odpowiadających na potrzeby i wymagania interesariuszy. Doskonałe organizacje mierzą, przewidują, monitorują potrzeby i wymagania zainteresowanych stron oraz śledzą dokonania innych organizacji, a pozyskane informacje od interesariuszy są podstawą weryfikacji planów organizacji. Tworzenie modeli doskonałości jest z jednej strony próbą holistycznego podejścia do zagadnienia doskonałości organizacji, z drugiej strony zaś, jest tworzeniem skutecznego narzędzia dla menedżerów ukierunkowanych na doskonalenie zarządzania. Głównym powodem wyboru modelu EFQM do analizy jest fakt, iż jest to jeden z najbardziej znanych modeli doskonałości na świecie.

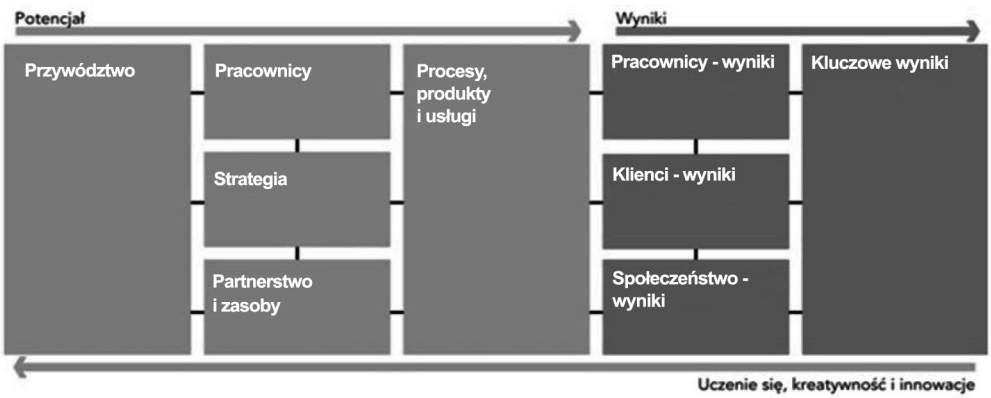
Model doskonałości EFQM został opracowany przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością – European Foundation for Quality Management (EFQM). Jest to kompleksowe i zaawansowane narzędzie doskonalenia organizacji. Obejmuje on wszystkie najważniejsze obszary funkcjonowania organizacji i dokładnie określa, jakie wymagania powinno się spełnić w tych obszarach. Dzięki temu model służy jako narzędzie samooceny i jednocześnie wzór doskonałości, do którego należy dążyć, podejmując odpowiednie działania w każdym z wyróżnionych obszarów [Buchacz 2005]. Samoocena uświadamia organizacji jej silne strony oraz pozwala zidentyfikować obszary, które należy doskonalić. Model doskonałości EFQM nie narzuca ani nie sugeruje gotowych rozwiązań, dopuszcza natomiast wiele sposobów podejścia do osiągnięcia trwałej doskonałości we wszystkich aspektach działalności organizacji. Podejście do zarządzania sugerowane przez model opiera się na założeniu, że ….**„doskonałe rezultaty dotyczące wyników działalności, klientów, pracowników i wpływu na społeczeństwo osiąga się poprzez przywództwo będące motorem dla formułowania polityki i strategii, zarządzania ludźmi, partnerstwem i zasobami oraz procesami”** [EFQM 2013].

Fundamentem całego modelu jest osiem zasad doskonałości, które wyznaczają drogę do osiągania trwałej doskonałości dla każdej organizacji. Zasady te dają możliwość organizacjom doskonalenia działań w takich obszarach, jak [Kacała, Kołaczyk 2013]:

- zarządzanie strategiczne przez stworzenie zestawu kluczowych wyników niezbędnych do monitorowania postępu w zakresie realizacji wizji, misji i strategii, umożliwiające liderom podejmowanie skutecznych decyzji;
- wartości dla klienta – jasne ich definiowanie i komunikowanie oraz zaangażowanie go w proces projektowania wyrobów;
- kształtowania umiejętności liderów do przystosowywania się, reagowania i pozyskiwania zaangażowania wszystkich interesariuszy w celu zapewnienia trwałego sukcesu organizacji;

– organizowanie procesów umożliwiających realizację strategii równowagi pomiędzy strategicznymi celami organizacji a oczekiwaniami i aspiracjami pracowników;
– kształtowanie relacji z interesariuszami jako potencjalnego źródła kreatywności i innowacyjności przez rozwijanie oraz angażowanie ich do współpracy;
– relacje partnerskie dzięki kształtowaniu trwałych i wzajemnych korzyści, poza łańcuchem dostaw;
– odpowiedzialność za działania podejmowane przez organizację i zarządzanie wpływem, jaki wywołuje w społeczeństwie.

Efektywne wdrażanie zasad modelu EFQM powinno zapewnić większą wydajność i dodatnie wyniki prowadzenia działalności zarówno w krótkim, jak i w długim okresie. Dla klarownego zobrazowania całość koncepcji EFQM została podzielona na dwie podstawowe grupy, to jest potencjał przedsiębiorstwa, na który składają się: przywództwo, pracownicy, strategia i planowanie, partnerstwo i zasoby, procesy, oraz efekty przedsiębiorstwa (wyniki), tj.: wyniki w relacjach z pracownikami, wyniki w relacjach z klientami, społeczne wyniki działalności oraz wyniki biznesowe. Model EFQM przedstawiono graficznie w postaci schematu (rys. 2). Z rysunku wynika, że satysfakcja klienta, zatrudnionych pracowników oraz wpływ na otoczenie są osiągane przez przywództwo (dyrektor generalny, dyrektorzy, kierownictwo przedsiębiorstwa), które określa oraz wprowadza politykę i strategię przedsiębiorstwa oraz zarządza personelem, jego zasobami i procesami, prowadząc w efekcie do osiągnięcia sukcesu.



Rys. 2. Model doskonałości EFQM

Źródło: http://www.efqm.pl/.

Kryteria dotyczące efektów przedsiębiorstwa dają odpowiedź na pytania, co przedsiębiorstwo osiągnęło i osiąga dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu swojego potencjału. Ostatnim elementem modelu jest układ logiczny RADAR (akronim

angielskich słów opisujących osie układu *Approaches, Deploy, Assess and Deployment, Results*). Najnowsza wersja modelu EFQM z 2013 roku wyróżnia trzy elementy oceny „potencjału", tj.: podejście, wdrożenie, ocenę i doskonalenie, oraz dwa elementy oceny „wyników", tj.: adekwatność i użyteczność oraz wyniki działalności [EFQM 2013]. Do analizy wyników za pomocą RADAR-u wykorzystano klasyczną skalę pięciu poziomów dojrzałości. Poziom doskonałości oceniany jest za pomocą trzech poziomów doskonałości EFQM (rys. 3).

Rys. 3. Poziomy doskonałości w modelu EFQM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.efqm.pl.

Zastosowanie w modelu tego narzędzia daje natychmiastowy obraz, w jakim miejscu przedsiębiorstwo się znajduje, oraz wskazuje drogę do jego ciągłego doskonalenia. Analiza efektów wdrożenia i oceny modelu w praktyce wykreowała po czasie potrzebę stworzenia nowego narzędzia, jakim jest piramida doskonałości. Zbudowana jest ona z trzech poziomów:

1. Zaangażowanie w doskonalenie – przewidziane dla organizacji znajdujących się na początku drogi do doskonałości.
2. Uznanie za doskonalenie – przewidziane dla organizacji, które mają doświadczenie w zakresie samooceny oraz wdrażają pełny model oparty na 32 podkryteriach.
3. Nagroda doskonałości EFQM – zaprojektowane dla organizacji postrzeganych jako modelowe na poziomie kraju i Europy oraz które mają za sobą pięcioletnią historię ciągłego doskonalenia

Celem tego narzędzia jest zachęcanie i motywowanie organizacji do systematycznej poprawy działania, wskazywanie kolejnych etapów doskonalenia. Organizacje mogą się ubiegać o taki poziom uznania, który odzwierciedla ich stopień dojrzałości oraz uzyskanych wyników w stosowaniu modelu. Kluczowymi zaletami

stosowania modelu jest możliwość wdrożenia nowoczesnego systemu zarządzania i dalsze doskonalenie organizacji dzięki: uzyskaniu poglądu na całość organizacji, identyfikacji mocnych stron organizacji i obszarów do poprawy, możliwości sprawdzenia efektywności podejmowanych działań, możliwości porównywania się z innymi organizacjami, pomocy w identyfikowaniu i dzieleniu się najlepszymi praktykami w obrębie organizacji, zwiększeniu zaangażowania pracowników w ciągłe doskonalenie, poprawie wewnętrznej komunikacji oraz integracji różnych inicjatyw projakościowych i usprawniających[1].

Podstawowe trudności, jakie zostały wskazane przez niezależnych asesorów [Kacała, Kołaczyk 2013, s. 159-165] we wdrażaniu modelu oraz potwierdzone w badaniach przeprowadzonych wśród przedsiębiorców, to [Haffer 2011]:

- brak zasobów organizacyjnych do pracy z modelem (ludzi, wiedzy i czasu);
- trudności w przyswajaniu zasad i kryteriów modelu oraz przekładaniu ich na język organizacji;
- brak świadomości i zaangażowania wśród kierownictwa i pracowników;
- trudności organizacyjne w tworzeniu nowego podejścia i paradygmatu zarządzania w organizacji;
- złożoność samooceny oraz czas potrzebny do napisania raportu;
- jakość i zaangażowanie asesorów zewnętrznych;
- koszty bezpośrednie i pośrednie wdrożenia modelu.

6. Zakończenie

Model doskonałości EFQM jest przykładem dobrze zaprojektowanego modelu preskryptywnego, w którym sprawnie ujęto wszystkie zasady DPs. Poprzez osiąganie kolejnych stopni dojrzałości organizacja wspina się cały czas ku doskonałości. Istotnym ograniczeniem może być fakt, że najwyższy poziom doskonałości osiągają i tak najlepsze firmy w branży. W związku z tym trudno odpowiedzieć na pytanie, czy dlatego są najlepsze, bo wdrożyły model doskonałości EFQM, czy są najlepsze i dlatego udało im się wdrożyć model doskonałości. Jest to istotna kwestia, ponieważ w badaniach Haffera przeprowadzonych w 2007 roku na grupie 230 przedsiębiorstw nie znaleziono korelacji między osiąganą efektywnością firmy a wdrożeniem procesu samooceny modelu EFQM. Dobre wyniki osiągały zarówno firmy stosujące podstawowe systemy zarządzania, jak i te wdrażające system doskonałości biznesowej.

I chociaż dzisiaj przedsiębiorcy widzą głównie trudności i koszty wynikające z wdrożenia modelu, to w przyszłości globalny rynek, na którym liczy się konkurencyjność i innowacyjność, przechyli szalę na stronę korzyści i zalet modelu, ponieważ jest on jednym z kluczowych narzędzi wspomagających zarządzanie organizacją. Forma modelu bez wątpienia ułatwia holistyczne widzenie bardzo skomplikowanego układu organizacyjnego. Poddawanie się przez organizacje ocenom według

[1] http://www.iso.org.pl/efqm.

kryteriów modeli globalnych pozwala zachować obiektywizm samooceny. Można założyć, że brak wykorzystania podobnych narzędzi zakłóci widzenie rzeczywistości, ponieważ istnieje realne zagrożenie dotyczące braku systemowego postrzegania organizacji.

Literatura

Becker J., Knackstedt R., Poppelbub J., 2009, *Developing maturity models for IT management – a procedure model and its application*, Business & Information Systems Engineering, no. 3

Buchacz T., 2005, *Zastosowanie modelu EFQM do doskonalenia organizacji*, Problemy Jakości, kwiecień 2005.

Business Process Maturity Model (BPMM) Version 1.0; www.omg.org./spec/BPMM/1.0/PDF.

de Bruin T., Rosemann M., Freeze R., Kulkarni U., 2005, *Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model*, 16th Australian Conference on Information Systems, Sydney

EFQM Excellence model, 2013, EFQM Publications.

Goldenson R., Gibson D., *Demonstrating the Impact and Benefits of CMMI®: An Update and Preliminary Results*, Special Report, 2003, www.ralphyoung.net/articles/PI_Results_SEI.pdf.

Hevner A., March S., Park J., Ram S., 2004, *Design science in information systems research*, MIS Quarterly, vol. 28, no. 1.

Haffer R., 2011, *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Maier A., Moultrie J., Clarkson P., 2012, *Assessing Organizational Capabilities: Reviewing and Guiding the Development of Maturity Grids*, IEEE Transactions On Engineering Management, vol. 59, no. 1, February.

Kacała J., Kacała A., 2013, *Be good or excellent – analysis of EFQM model*, Economics nr 92(3), Vinius University, Vilnius.

Kacała J., Kołaczyk E., 2013, *Wdrażanie modelu doskonałości EFQM – determinanty*, Zarządzanie i Finanse, Uniwersytet Gdański, Gdańsk, s. 159-165

Kania K., 2013, *Doskonalenie zarządzania procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych*, PN Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

Poppelbub J., Roglinger M., 2011, *What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in BPM*, ECIS 2011 Proceedings. Paper 28, http://aisel.aisnet.org/ecis2011.

Steenbergen M., Bos R., Brinkkemper S., van de Weerd I., Bekkers W., 2010, *The Design of Focus Area Maturity Models*, 5th SIKS/BENAIS Conference on Enterprise Information Systems.

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

van Aken J., Romme G., 2009*, Reinventing the future: adding design science to the repertoire of organization and management studies*, Organization Management Journal, no. 6.

van Aken J., 2005, *Management research as a design science: articulating the research products of mode 2 knowledge production in management*, British Journal of Management, vol. 16.