

# **Rola kultury jakości i doskonałości w rozwoju gospodarki**

**Prof. dr hab.**

**Małgorzata Z. Wiśniewska**

**Uniwersytet Gdański**

**Wydział Zarządzania**

**Prof. PG dr hab. inż.**

**Piotr Grudowski**

**Politechnika Gdańska**

**Wydział Zarządzania i Ekonomii**



**Uniwersytet  
Gdański**



**POLITECHNIKA  
GDAŃSKA**

# UWAGA

**WYKORZYSTANIE PREZENTACJI WYŁĄCZNIE POD WARUNKIEM ZACYTOWANIA AUTORÓW, TYTUŁU PREZENTACJI I MIEJSCA JEJ WYGŁOSZENIA:**

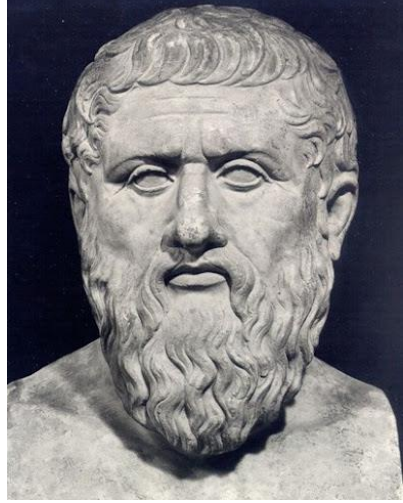
- **M.Z. Wiśniewska, P. Grudowski, Rola kultury jakości i doskonałości w rozwoju gospodarki; Prezentacja ppt; Konferencja pt. „BIZNES I UCZELNIA W DAŻENIU DO JAKOŚCI”, Politechnika Gdańska, Gdańsk, 8.10.2021.**

MAŁGORZATA Z. WIŚNIEWSKA, PIOTR GRUDOWSKI

# KULTURA JAKOŚCI, DOSKONAŁOŚCI I BEZPIECZEŃSTWA W ORGANIZACJI



# Platon



- **Jakość to pewien stopień doskonałości**
- **... do którego trzeba uporczywie dążyć**

# Etymologia

- *Cultura* - „uprawa”, „kształcenie”, uprawa ziemi

- *J. Tokarski (red.), Słownik Wyrazów Obcych, PWN, Warszawa 1989, s. 407.*





- Wzór podzielanych, podstawowych założeń, **wyuczonych przez grupę** w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji,
- działających wystarczająco dobrze, aby uważano je za wartościowe,
- **a przeto wpajane nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów.**

• *E.H. Schein, Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View, Josey-Bass, San Francisco-London 1986, p. 12.*

- **Zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej.**

- *G. Hofstede, Kultury i organizacje, PWE, Warszawa 2000, s. 267.*





- **Kultura organizacyjna – jako dominująca, wspierana subkulturami (*enhancing cultures*)**





- **Kultura jakości – część ogólnej kultury organizacji, rozumiana jako zbiór założeń, wartości, norm, postaw, zachowań, sprzyjających osiągnięciu wysokiego poziomu jakości**



- **Kultura doskonałości – część ogólnej kultury organizacji, rozumiana jako zbiór założeń, wartości, norm, postaw, zachowań, sprzyjających osiągnięciu ponadprzeciętnych rezultatów**



# Organizacje z kulturą doskonałości

- Niezwykła wizja organizacyjna.
- Jasny cel i znaczenie tego celu.
- Nacisk na współpracę między pracownikami – działanie i rozwiązywanie problemów poprzez pracę zespołową.
- Pionierska mentalność.
- **Mistrzostwo i koncentracja na najlepszych wykonawcach.**
- **Odporność na zmiany i nowe wyzwania w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym.**

*Anon., Culture of Excellence: The Secret To Creating A High Performance Organization;*

# Niezwykła wizja organizacyjna, która jest dobrze zakomunikowana i rozumiana

- Nie wystarczy po prostu mieć określoną wizję organizacyjną.
- Aby osiągnąć kulturę doskonałości, każdy pracownik powinien znać własne role, obowiązki i konkretne działania, które musi podjąć, aby pomóc osiągnąć tę wizję



# Jasny cel i znaczenie tego celu

- W kulturze doskonałości pracownicy czują, że to, nad czym pracują, ma znaczenie i jest oparte na celach.
- Wszyscy zainteresowani są wysoce zainspirowani wspólnym, ponaprzeciętnym celem, który staje się siłą napędową wszystkiego tego, co robią.



# Odporność na zmiany i wyzwania

- W kulturze doskonałości pracownicy rozwijają elastyczność podejścia i są odporni na zagrożenia, potrafią poradzić sobie ze zmianami, wyzwaniami i niepewnością.
- Menedżerowie nieustannie wspierają swoje zespoły, pomimo trudności i wyzwań.



# Zespoły wysoce ze sobą współpracujące

- Kluczową cechą kultury doskonałości jest współpraca na wysokim poziomie, zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna.
- Współpraca jest wspierana i nagradzana





# Pionierska mentalność

- Większość firm, które osiągnęły kulturę doskonałości nie zadowala się przeciętnością. Zamiast tego skupiają się na tworzeniu czegoś, co nigdy wcześniej nie było zaproponowane i wdrożone (produkty, podejścia, systemy...)
- Pracownicy i zespoły są zachęcane do odkrywania, pielęgnowania i współtworzenia w celu osiągnięcia wspólnych, ambitnych celów.



# Ważne motto



- **Doskonałość jest lepszym nauczycielem niż przeciętność.**
- **Lekcje przeciętności można pobierać wszędzie.**

*N. Kelly, S. Blake, A. Plunkett, Learning from excellence in healthcare: a new approach to incident reporting, Arch Dis Child September 2016 Vol 101 No 9*

# **Mistrzostwo i koncentracja na najlepszych wykonawcach**

- **Każdy pracownik jest wspierany i zachęcany do pozostania mistrzem w swojej roli i w obszarze swej wiedzy specjalistycznej.**

# Rafael Santi, Szkoła Ateńska Mistrzostwo



# TAKUMI

- Starożytna japońska idea i tradycja, która wyraża istotę mistrzostwa w pracy rzemieślników
- 匠の里



- **To mistrzowie wśród rzemieślników, strażnicy jakości, eksperci od wyczucia estetyki.**
- **Takumi – japońscy mistrzowie – odpowiadają za sztukę projektowania i tworzenia samochodów.**
- **JEST ICH NIEWIELU, A STANIE SIĘ NIMI ZAJMUJE LATA CIĘŻKIEJ PRACY.**

- **Dłonie są najdroższym narzędziem każdego mistrza Takumi.**
- **W nieskazitelnie białych rękawiczkach poszukują najdrobniejszych niedoskonałości i potrafią wyczuwać nierówności z submilimetrową dokładnością.**
- **Dotyk Takumi to gwarancja perfekcji.**



# Konieczna ewolucja w podejściu do jakości/doskonałości

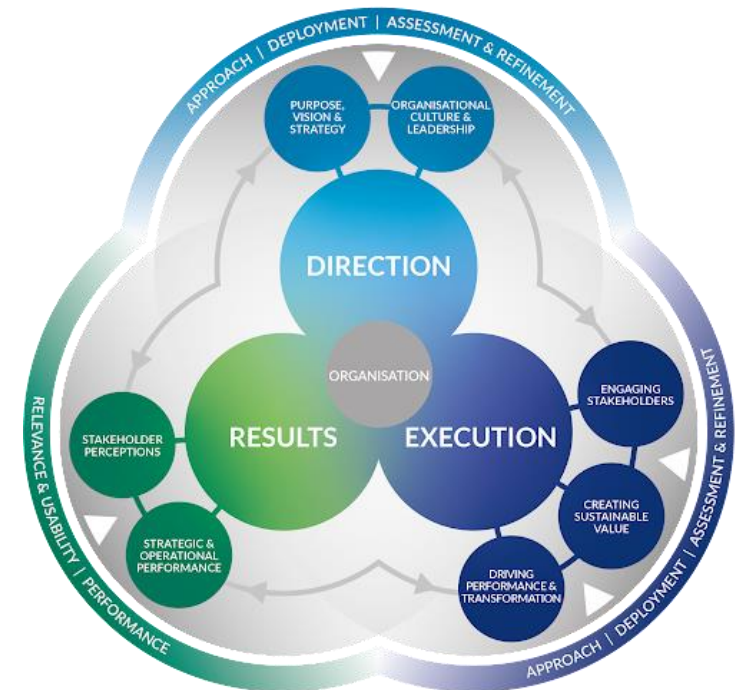
- **Doskonałość 1.0 (początek)**
- **Skłonność do działania, ukierunkowanie na klienta, autonomia i przedsiębiorczość, wydajność, dyscyplina i swoboda w działaniu, oparta na zaufaniu.**



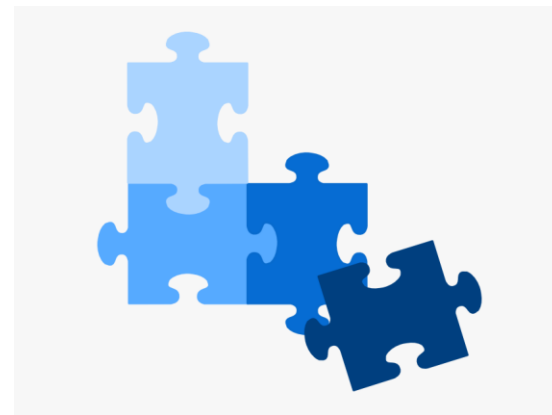
- **Doskonałość 2.0 (zmiany)**
- **Wysunięcie na plan pierwszy ciągłych usprawnień i zmian**
- **Jakość i elastyczność w działaniu.**

- **Doskonałość 3.0 (uczenie się)**
- **Wzrasta rola uczenia się, zdobywania wiedzy i dzielenia się nią.**

- **Doskonałość 4.0 (modele doskonałości).**
- **Modele doskonałości są wzorcem wykorzystywanym do porównań i samooceny.**
- **Kultura organizacji ponadprzeciętnej**



- **Doskonałość 5.0 (koncepcja zintegrowanego doskonalenia).**
- **Zintegrowane systemy i koncepcje zarządzania**
- **Kultura doskonałości**



- **Zbiór postaw, zachowań, przekonań oraz wartości i zasad, reprezentowanych i demonstrowanych przez wszystkich zatrudnionych - w myślach i czynach, skutkujący systematycznym wzrostem zdolności danej organizacji do spełniania potrzeb jej interesariuszy w długim okresie, lepiej niż czynią to inni**

# Poziom konieczny!!!

- **Doskonalenie/odporność 6.0 (koncepcja organizacji odpornej)**
- Ukierunkowanie na **gotowość i odbudowę po kryzysie**, a jednocześnie na **utrzymanie i doskonalenie swojej działalności**, przy zachowaniu dbałości o markę, zasoby oraz dobrostan pracowników, w sferze fizycznej i psychicznej oraz społecznej.



# **ORGANIZACJA REZILIENTNA – obecny pożądany poziom i kierunek doskonałości**

- **W rezyliencji chodzi o to, aby nie tylko nie upadać po wpływie trudnych doświadczeń, ale by umieć podnieść się po kryzysie, wykorzystując daną sytuację do pozytywnej zmiany w dalszym funkcjonowaniu**



- **Organizacja odporna powinna się uczyć na niespodziewanych wydarzeniach, aby tworzyć dynamiczne kompetencje służące ułatwieniu wprowadzania zmian.**

- *A. Chodyński, Przedsiębiorstwo sprężyste – odpowiedzialność w skrajnie turbulentnym otoczeniu, [w:] D. Fatuła (red.), Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016, s. 37-51.*



- **Odporność organizacyjna to długookresowa zdolność rozwojowa, przy równoczesnym utrzymywaniu się dobrych wyników ekonomicznych, mimo istnienia kryzysu w gospodarce.**

- *M. Romanowska, Odporność przedsiębiorstwa na kryzys, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy” 2012, 118, 7-15.*



- **Wdrożenie i stosowanie systemów zarządzania, w tym systemu zarządzania ciągłością działania.**
- **Systemy te, z racji wymogów, zobowiązują do wprowadzenia konkretnych działań, do przygotowania się na różne ewentualności funkcjonowania, ponieważ wszystkie z nich mają w sobie odniesienie do zarządzania ryzykiem.**
- **Są bardzo dobrą podwaliną do tworzenia kolejnych usprawnień w organizacji**

# PN-EN ISO 22301:2020-04 (wersja angielska), pt. „Bezpieczeństwo i odporność. Systemy zarządzania ciągłością działania. Wymagania”.

- Dotyczy planowania, ustanowienia, wdrożenia, obsługi, monitorowania, przeglądu, utrzymywania i ciągłego doskonalenia systemu zarządzania, po to, aby w sytuacji wystąpienia incydentów zakłócających działalność chronić się przed nimi, ograniczyć prawdopodobieństwo ich wystąpienia, być przygotowanym na nie, reagować oraz jak najszybciej odtworzyć działalność, powracając do stanu sprzed tego incydentu.



## **Dodatkowo:**

- ISO 22395:2018 Security and resilience – Community resilience – Guidelines for supporting vulnerable persons in an emergency – wytyczne służące wsparciu osób wrażliwych i podatnych na negatywne skutki zdarzeń,
- ISO 22320:2018 Security and resilience – Emergency management – Guidelines for incident management – wytyczne dla zarządzania incydentami,
- ISO 22316:2017 Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes – wytyczne wskazujące na zasady i cechy organizacji odpornej,
- ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines – wytyczne zarządzania ryzykiem.

**Postulowane prawdy, koncepcje to od lat znany powszechnie element paradygmatu zarządzania jakością**

**Obecny i konieczny paradygmat zarządzania jakością:**

**- budowanie odporności organizacyjnej wspomaganą kulturą doskonałości/odporności**

# Wybrane prace – wpływ kultury jakości/bezpieczeństwa/doskonałości na funkcjonowanie różnych organizacji

- Lone Jespersen, John Butts, Greg Holler, Jeff Taylor, Dave Harlan, Mansel Griffiths, Carol A. Wallace, The impact of maturing food safety culture and a pathway to economic gain, *Food Control*, 2019, 98, 367-379.
- Hasan Muhammad Baniamin Linking socio-economic performance, quality of governance, and trust in the civil service: does culture intercede in the perceived relationships? Evidence from and beyond Bangladesh, Nepal and Sri Lanka, *Asia Pacific Journal of Public Administration*, (2019) 41:3, 127-141.
- Durana, Pavol, Pavol Kral, Vojtech Stehel, George Lazaroiu, and Włodzimierz Sroka. "Quality Culture of Manufacturing Enterprises: A Possible Way to Adaptation to Industry 4.0" *Social Sciences* 2019. 8, no. 4, 124.
- Marta-Christina SUCIU, The culture of excellence. Challenges and opportunities during changing Times, *Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence*, 2018, 322-331.
- Ceazar Valerei E. Navarro , Business excellence (BE) models for MSMEs: the contemporary art and science of Improving national economy, *Proceedings of Asia Conference on Business and Economic Studies (ACBES) by University of Economics Ho Chi Minh City* on 8th – 9th Sep 2018.
- Muhammad Yousaf & Petr Bris, David McMillan, Effects of working capital management on firm performance: Evidence from the EFQM certified firms, *Cogent Economics & Finance*, 2021, 9:1
- Guastello S, Jay K, Improving the patient experience through a comprehensive performance framework to evaluate excellence in person-centred care, *BMJ Open Quality* 2019, 8:e000737.
- Raphaël Murswieck, Theoretical Basics on Organisational Innovation Performance. In: *Innovation Performance in the 21st Century. Sustainable Management, Wertschöpfung und Effizienz*. Springer Gabler, Wiesbaden, 2021; [https://doi.org/10.1007/978-3-658-34761-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-34761-1_1)
- [Ghazi A. Al-Weshah](#), Organisational excellence as a marketing tool: Greater Amman Municipality as a case study, *International Journal of Business Performance Management*, 2019, 20, 2; <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBPM.2019.098635>

# Kultura jakości/doskonałości

- Sprzyja poprawie wyników finansowych
- Sprzyja poprawie konkurencyjności
- Wzmacnia zaangażowanie pracowników i wpływa na ich wyniki w pracy
- Sprzyja budowie odporności organizacyjnej oraz gospodarki
- Sprzyja poprawie relacji z otoczeniem
- Przyciąga inwestorów
- Umacnia wizerunek organizacji



# Rola kultury jakości i doskonałości w rozwoju gospodarki

**DZIĘKUJEMY😊**



Uniwersytet  
Gdański



POLITECHNIKA  
GDAŃSKA