

Joanna Martusewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: joanna.martusewicz@ue.wroc.pl

Andrzej Michaluk

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu
e-mail: a.michaluk@wso.wroc.pl

ZNACZENIE PRZYWÓDZTWA W MODELACH DOSKONAŁOŚCI

THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN MODELS OF EXCELLENCE

DOI: 10.15611/pn.2017.496.06

Streszczenie: Artykuł przedstawia problem zaangażowania kierownictwa w projekty doskonalące, co ma kluczowe znaczenie dla wdrożenia modelu doskonałości biznesowej w organizacji. Kierownictwo podejmuje działania w zakresie doskonalenia w sposób świadomy poprzez dostosowanie ich do poziomu dojrzałości systemu zarządzania organizacją. Takie podejście ma znaczenie zarówno w kontekście dużych firm o różnych poziomach dojrzałości w oddziałach, jak i mniejszych organizacji pragnących się doskonalić. Artykuł stanowi wstęp do badań, których celem jest ukazanie współzależności występujących pomiędzy modelem doskonałości, poziomem dojrzałości i jakością przywództwa w organizacji. Został opracowany na podstawie przeglądu dostępnych badań, a jego celem jest przedstawienie nowego spojrzenia na dotychczasowe koncepcje i zjawiska w praktyce zarządzania; w tym szczególnym przypadku dotyczy to koncepcji przywództwa, doskonałości i dojrzałości.

Słowa kluczowe: modele dojrzałości, modele doskonałości, przywództwo.

Summary: The article presents the problem of managerial involvement in improvement projects which is of key importance for the implementation of the business excellence model in the organization. The management takes actions in the field of improvement in a conscious manner by adjusting the improvement activities to the level of the organization's management system maturity. This approach is important both in the context of large companies with different levels of maturity in branches and smaller organizations that want to improve. The article is the introduction to research, the purpose of which is to show the interdependencies between the model of excellence, the level of maturity and the quality of leadership in the organization. It was developed on the basis of a review of available research, and its aim is to provide a new look at the existing concepts and phenomena in management practice; in this particular case, this applies to the concept of leadership, excellence and maturity.

Keywords: maturity models, models of excellence, leadership.

1. Wstęp

Doskonałość jest powracającym motywem w rozważaniach teoretycznych i rozwiązaniach praktycznych mieszczących się w polu zainteresowania zarządzania. Jako kategoria nie jest wiązana dzisiaj ani z czynnikami sukcesu, jak w badaniach Petersa i Watermana, ani z jakością, jak bywało przez ostatnie lata, lecz z ciągłym doskonaleniem. Modele doskonałości mają za zadanie wzmocnić potencjał firmy, kreować wartość dodaną, a na koniec osiągać zaplanowane wyniki. W zależności od części świata, w której działają firmy, wykorzystuje się różne koncepcje i modele zarządzania, takie jak: model Deminga, model Baldriga, model EFQM czy inne indywidualne modele dopasowane od charakteru, specyfiki i kultury danej organizacji. Modele te pomagają współczesnym organizacjom mierzyć, przewidywać, monitorować potrzeby i wymagania zainteresowanych stron oraz śledzić dokonania innych organizacji. Osiągnięte wyniki są zaś podstawą wdrożenia działań doskonalących w organizacji oraz skutecznym narzędziem dla przywódców ukierunkowanych na doskonalenie zarządzania [Kacała, Kołaczyk 2012].

Zaangażowanie kierownictwa w projekty doskonalące ma kluczowe znaczenie dla wdrożenia modelu doskonałości biznesowej w organizacji. Kierownictwo podejmuje działania w zakresie doskonalenia w sposób świadomy poprzez dostosowanie działań doskonalących do poziomu dojrzałości systemu zarządzania organizacją. Takie podejście ma znaczenie zarówno w kontekście dużych firm o różnych poziomach dojrzałości w oddziałach, jak i mniejszych organizacji pragnących się doskonalić.

Artykuł stanowi wstęp do badań, których celem jest ukazanie współzależności występujących pomiędzy modelem doskonałości, poziomem dojrzałości i jakością przywództwa w organizacji. Został opracowany na podstawie przeglądu dostępnych badań, a jego celem jest przedstawienie nowego spojrzenia na dotychczasowe koncepcje i zjawiska w praktyce zarządzania; w tym szczególnym przypadku dotyczy to koncepcji przywództwa, doskonałości i dojrzałości.

2. Rola przywódcy w organizacji

Ralph M. Stogdill [1975] wykazał, że istnieje niemal tyle różnych definicji przywództwa, ile osób próbowało zdefiniować to pojęcie. James A.F. Stoner [Stoner, Wankel 1997] określa przywództwo jako proces kierowania i wpływania na związaną z zadaniami działalność członków grupy. Viv Shackleton [Chmiel (red.) 2007] uwzględnia trzy podstawowe elementy: grupę, wpływ i cel. Przywództwo jest więc procesem wywierania wpływu na grupę przez jednostkę podczas urzeczywistniania celów grupowych i organizacyjnych. Wywieranie wpływu na grupę może przybierać różne formy, tj. od wydawania poleceń i pełnej kontroli po wskazywanie kierunku i wspieranie takich zachowań grupy, które prowadzą do osiągnięcia wytyczonego celu. Trzeba mieć świadomość, że wywieranie wpływu jest zwykle procesem dwukierunkowym, tj. z jednej strony lider oddziałuje na grupę, a z drugiej członkowie

z racji swoich uzdolnień i umiejętności mogą wpływać na lidera, aby kierował nimi w odpowiadającym im kierunku.

Problem przywództwa „od zawsze” miał kluczowe znaczenie w osiągnięciu sukcesu. W ostatnich latach stał się istotny ze względu na szybkie zmiany zachodzące w gospodarce światowej, a co za tym idzie – również w świecie organizacji. Dzisiejsze organizacje są tworam dynamicznymi o charakterze globalnym, szybko działającymi, o coraz większej innowacyjności, reaktywności, elastyczności struktur i różnorodności [Cyfert, Krzakiewicz 2013]. Tylko znalezienie równowagi pomiędzy tymi sprzecznymi działaniami umożliwia organizacji rozwijanie się w burzliwych i niespokojnych czasach. Według Warrena Bennis i Burta Nanusa [1985] kluczem jest zrozumienie takich niuansów jak to, że:

- Przywództwo to **znajdowanie ścieżki**, natomiast zarządzanie to **podążanie ścieżką**.
- Przywództwo polega na **robieniu właściwych rzeczy**, zarządzanie zaś na **robieniu rzeczy właściwie**.

Stąd wynika różnica między menedżerem a przywódcą: menedżer realizuje cudze plany i strategie organizacyjne, natomiast przywódca je kształtuje. Skuteczne zarządzanie wprowadza porządek i logikę w ważne obszary działalności organizacji, podczas gdy skuteczny przywódca prowadzi firmę pomimo dużych zmian wokół i poprzez zmiany [Michaluk, Kacała 2012]. Dzisiaj sukcesu nie można osiągnąć jedynie dlatego, że coś się robi dobrze lub robi tylko trochę lepiej. Aby przetrwać, trzeba wciąż wprowadzać zmiany i doskonalić działania organizacji (tab. 1).

Tabela 1. Różnice między zarządzaniem a przywództwem

Różnice między zarządzaniem a przywództwem	
Zarządzanie	Przywództwo
<p>Planowanie i opracowywanie budżetu Zdefiniowanie celów i zadań; określenie szczegółowych etapów ich realizacji i przydzielenie zasobów</p> <p>Organizacja i podział pracy Przydzielenie zadań i odpowiedzialności, wyznaczenie wykonawców, opracowanie systemów monitorujących postępy prac</p> <p>Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów Monitorowanie wyników, tworzenie planów awaryjnych oraz narzędzi do definiowania i rozwiązywania problemów</p>	<p>Wyznaczenie kierunku Stworzenie wizji przyszłości wraz ze strategią wprowadzenia zmian</p> <p>Jednoczenie ludzi wokół celów Przekazywanie wizji organizacji i osobom, które potrafią zjednoczyć się wokół innych, dążąc do jej realizacji</p> <p>Motywowanie i inspirowanie Dopingowanie do realizacji wizji i do pokonywania przeszkód stojących na drodze, zmiany przez odwoływanie się do potrzeb, wartości i emocji</p>
Wynik	
Porządek i przewidywalność	Zmiana
Przewidywalność działania i osiągnięcie zaplanowanych rezultatów	Doprowadzenie do kluczowych zmian, takich jak nowy produkt, nowy kierunek działania

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kotler 1993].

Szybkość zmian w niemal każdej dziedzinie życia powoduje, że mocne strony organizacji mogą paradoksalnie stać się jej obciążeniem. Nie chodzi tu tylko o zmiany w sensie nowych koncepcji, ale także o to, w jaki sposób oduczyć się tego, co na dłuższą metę nie służy organizacji.

Zaangażowanie się kierownictwa najwyższego szczebla w odpowiedzialność za wdrażanie zmian ma kluczowe znaczenie. Jego autorytet oraz sposób oddziaływania powodują, że zmiana, której będzie przewodziło, zostanie szybciej i efektywniej wdrożona. Zmiany techniczne czy adaptacyjne mogą planować i realizować menedżerowie niższych szczebli, natomiast zmiany stanowiące wyzwanie – rewolucyjne i antycypacyjne – wymagają zaangażowania przywódców. Zadania, które do nich należą, to:

- wytyczanie kierunku poprzez identyfikowanie wyzwań i zadawanie podstawowych pytań;
- ochrona organizacji przed zmniejszeniem efektywności działania;
- wyznaczanie orientacji poprzez ujawnianie dotychczasowych ról i wyznaczanie nowych w odpowiednim czasie;
- zarządzanie konfliktem polegające na ujawnieniu go lub pozwoleniu na jego eskalację;
- kształtowanie nowych norm i ujawnienie nieefektywnych norm w organizacji [Mrówka 2010].

3. Rola lidera w modelu biznesowej doskonałości

Model EFQM to ramy doskonałości biznesowej, które można wykorzystać do określenia mocnych stron i obszarów do poprawy wymagających usprawnień w organizacjach. Pomaga współczesnym organizacjom mierzyć, przewidywać i monitorować potrzeby oraz wymagania zainteresowanych stron, a także śledzić dokonania innych organizacji. Osiągnięte wyniki są podstawą wdrożenia działań doskonalących w organizacji. Skuteczne wdrażanie EFQM prowadzi do poprawy wydajności zarówno w krótkim, jak i długim okresie.

Stosowanie modeli doskonałości biznesowej daje możliwość: sprawdzenia efektywności podejmowanych działań, porównywania się z innymi organizacjami, pomocy w identyfikowaniu i dzieleniu się najlepszymi praktykami w obrębie organizacji, zwiększenia zaangażowania pracowników w ciągłe doskonalenie, poprawy wewnętrznej komunikacji oraz integracji różnych inicjatyw pro jakościowych i usprawniających. Takie rozumienie modeli uświadamia, że nie jest to niezależna praktyka, którą można po prostu zastosować, lecz inicjatywa umożliwiająca organizacjom konwersję zasobów, procesów i wysiłków w określone wyniki biznesowe. Założenia modeli doskonałości zostały oparte na modelu organizacji uczącej się, w której najważniejszą funkcją przywódcy jest bycie projektantem [Senge 1998]. Rola przywódcy w modelu doskonałości biznesowej polega na zrozumieniu jednej z podstawowych zasad modelu, tj. przywództwa opartego na wizji, inspiracji

i uczciwości. Według tej zasady doskonałe organizacje mają liderów, którzy kształtują przyszłość i realizują zamierzenia, pełniąc rolę wzorów do naśladowania pod względem wartości i etyki.

Takie projektowanie działań organizacji, poprzez rozumienie jej złożoności, kształtowanie wizji i celów oraz budowanie wspólnego systemu myślowego, daje możliwość pełnego zaangażowania się pracowników. Polega ono na dawaniu ludziom władzy poprzez stworzenie organizacji zdolnej do osiągania zaplanowanych celów i wyników, na których ludziom naprawdę zależy, oraz na pojawieniu się wśród pracowników stwierdzenia: „Sami to zrobiliśmy”. Kluczem do powodzenia tych inicjatyw jest jakość przywództwa i poziom dojrzałości organizacji. Według założeń modelu doskonałe organizacje mają liderów, którzy kształtują przyszłość i realizują zamierzenia, pełniąc rolę wzorów do naśladowania w zakresie wartości i etyki oraz budząc zaufanie w każdej sytuacji. Liderzy są elastyczni i sprawiają, że organizacja przewiduje i reaguje na zmiany w odpowiednim czasie, co zapewnia jej ciągły sukces. Zadaniem liderów jest:

- tworzyć misję, wizję, wartości i zasady etyczne oraz pełnić rolę wzorów do naśladowania.
- definiować, monitorować i dokonywać przeglądów systemu zarządzania oraz wyników organizacji i być siłą napędową ich doskonalenia.
- angażować się w relacje z zewnętrznymi stronami zainteresowanymi.
- wzmacniać kulturę doskonałości wspólnie z pracownikami organizacji.
- zapewniać, że organizacja jest elastyczna i skutecznie zarządza zmianą.

Taki przywódca potrafi integrować różne obszary organizacji w jedną całość, ale przede wszystkim traktuje organizację jako system zbudowany z elementów, które kształtują się nawzajem. Umiejętnie przewiduje problemy i obmyśla rozwiązania, zanim one wystąpią. Projektuje wizje i strategie organizacji dotyczące przyszłości i za ich pomocą uzasadnia trudną do zrozumienia teraźniejszość. Przywódca projektant dostrzega głębszy sens i cel swoich wizji. W wyniku współpracy wizja staje się powołaniem zarówno jego, jak i pozostałych pracowników. Tacy liderzy, według Rafała Mrówki [2010], potrafią konceptualizować swoje poglądy strategiczne tak, że stają się one wiedzą wszystkich osób działających w organizacji, wiedzą otwartą na krytykę, zmiany i usprawnienia. Muszą stosować określony sposób myślenia gwarantujący spójność działań, budować wspólną wizję i umożliwiać zespołowe uczenie się.

4. Poziom dojrzałości organizacji a przywództwo w organizacji

Dojrzałość organizacji można określić jako pewien poziom umiejętności organizacyjnych świadczący o stopniu przygotowania organizacji do pełnienia zadań i realizacji celów w kompleksowy sposób [Skrzypek 2012]. Odnosząc podejście dojrzałości do systemu zarządzania można za Rafałem Hafferem stwierdzić, że wyznacznikiem dojrzałości systemu zarządzania jest właściwe dopasowanie elementów do modelu

biznesowego. W tym ujęciu o dojrzałości nie decyduje wdrożenie w przedsiębiorstwie konkretnego podejścia do zarządzania czy osiągnięcie najwyższego zidentyfikowanego poziomu rozwiązań w danej dziedzinie, lecz poziom zaawansowania tych rozwiązań. Modele dojrzałości mogą być wykorzystywane w zarządzaniu w trojaki sposób:

- jako powszechnie akceptowalne modele referencyjne lub zbiory dojrzałych praktyk służących ocenie kompetencji organizacji [OGC 2010, s. 127];
- jako narzędzia, które jednocześnie umożliwiają wewnętrzny i zewnętrzny benchmarking organizacji oraz stanowią zbiór wytycznych dla ewolucyjnego procesu rozwoju organizacyjnego [Lasrado, Vatrapu, Andersen 2015];
- jako ustrukturalizowane zbiory elementów opisujących zdolności organizacji na poszczególnych poziomach [Scheel i in. 2015, s. 395].

Podstawowym celem analizy dojrzałości wdrożenia modelu EFQM jest ocena cech i postaw organizacji pod względem doskonałości na podstawie samooceny. W tym celu twórcy modelu EFQM opracowali kilka metod:

- symulację zewnętrzną oceny opartej na wszystkich elementach modelu EFQM (kryteria, podkryteria, podstawowe wartości, RADAR);
- macierz ulepszeń opartą na dziewięciu kryteriach i 32 podkryteriach;
- kwestionariusz oparty na ośmiu podstawowych wartościach;
- spotkania robocze/warsztaty oceny oparte na dziewięciu kryteriach modelu EFQM.

W celu zidentyfikowania odpowiedniej metody określono kryteria dotyczące oceny poziomu modelu EFQM. Jednym z głównych wymagań skutecznej implementacji EFQM jest właściwe zrozumienie podstawowych wartości EFQM jako kluczowej zasady wspierającej model doskonałości EFQM oraz ocena, w jakim stopniu poszczególne aspekty podstawowych wartości zostały przyjęte przez organizację. Ponadto wymagane jest określenie, w jakim zakresie należy uwzględnić zawartość modelu EFQM. Gdy dla organizacji początkujących wystarczy praca nad podstawowymi wartościami (tab. 3) i związkiem z kryteriami EFQM, dojrzała organizacja musi zostać skonfrontowana z 173 szczegółowymi obszarami EFQM do oceny, jak również z integracją RADAR-u we wdrażaniu konkretnych działań. Ponadto analiza dojrzałości musi być możliwa do wykonania przy niskiej złożoności i intensywności. Co więcej, samoocena powinna być skalowalna, aby móc porównać zdolności organizacji i potencjalne obszary do poprawy. Podsumowując, przy wyborze narzędzi do analizy dojrzałości należy wziąć pod uwagę następujące wymagania: określenie dojrzałości organizacji, zrozumienie i zastosowanie podstawowych wartości EFQM, określenie poziomu szczegółowości modelu EFQM, mierzalność, prostota i niska złożoność (tab. 2).

Przywódcy działający w organizacji, w której pojawiła się konieczność dokonania zmian, muszą kierować się przede wszystkim dwiema zasadami. Po pierwsze, muszą stworzyć podwładnym poczucie bezpieczeństwa w obliczu problemów wynikających z odchodzenia od działań, które w przyszłości zapewniły organizacji sku-

Tabela 2. Kryteria oceny metod określających poziom dojrzałości

Element	Określenie dojrzałości organizacji	Zrozumienie i zastosowanie podstawowych wartości EFQM	Określenie poziomu szczegółowości modelu EFQM	Mierzalność	Prostota i niska złożoność
Symulacja zewnętrznej oceny opartej na wszystkich elementach modelu EFQM (kryteria, podkryteria, podstawowe wartości, RADAR)	+	+	+	-	-
Macierz ulepszeń oparta na dziewięciu kryteriach i 32 podkryteriach	-/+	-/+	-	-/+	-/+
Warsztaty oceny oparte na dziewięciu kryteriach modelu EFQM	-/+	-	-	-/+	-/+
Kwestionariusz oparty na ośmiu podstawowych wartościach	-/+	+	+	+	+

Legenda: - nie dotyczy, -/+ częściowo dotyczy, + dotyczy.

Źródło: [Bolboli, Reiche 2015].

Tabela 3. Ocena poziomu dojrzałości podstawowych wartości na podstawie wartości *Przywództwo oparte na wizji, inspiracji i uczciwości*

Ocena poziomu dojrzałości podstawowych wartości EFQM <i>Przywództwo oparte na wizji, inspiracji i uczciwości</i>	1 – brak przejawów	2 – ograniczona możliwość wykazania	3 – można wykazać	4 – pełna możliwość wykazania	5 – globalny benchmark
1	2	3	4	5	6
Inspirują pracowników i budują kulturę zaangażowania, poczucie współwłasności, upełnomocnienia, doskonalenia i odpowiedzialności					
Są orędownikami wartości organizacji i wzorami do naśladowania pod względem uczciwości, odpowiedzialności społecznej oraz etycznego zachowania zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji – w ten sposób budują i wzmacniają wizerunek organizacji					
Ustalają i komunikują jasny kierunek strategiczny, jednoczą pracowników tak, aby uważali misję, wizję i cele organizacji za wspólne oraz dążyli do ich osiągnięcia					

Tabela 3, cd.

1	2	3	4	5	6
Są elastyczni, wykazują zdolność do podejmowania rozsądnych decyzji w odpowiednim momencie, na podstawie dostępnych informacji, wiedzy i wcześniejszych doświadczeń, z uwzględnieniem potencjalnych skutków tych decyzji					
Rozumieją, że utrzymanie trwałej przewagi zależy od ich umiejętności szybkiego uczenia się i błyskawicznego reagowania, kiedy jest to konieczne					
Promują kulturę, która wspiera generowanie nowych idei i nowych sposobów myślenia, aby zachęcić do innowacji oraz rozwoju organizacyjnego.					
Zapewniają przejrzystość swoich działań i są odpowiedzialni wobec stron zainteresowanych i społeczeństwa jako całości oraz zapewniają, że ich pracownicy zachowują się etycznie, odpowiedzialnie i uczciwie					
Suma					

Całkowita liczba punktów powinna wynosić od 7 do 35 pkt. Poziomy dojrzałości: *początkujący* (7-16); *w drodze* (17-25); *dojrzały* (26-35).

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

teczne funkcjonowanie na rynku. Po drugie, lider musi rozumieć dynamikę zmian i właściwości własnej organizacji. Kluczem do takiego podejścia jest znalezienie równowagi pomiędzy zmianami a stabilizacją oraz zbudowanie odpowiedniego poziomu zaufania pomiędzy liderem a pracownikami. Pewne elementy funkcjonowania organizacji, procedury i niektóre założenia kultury organizacyjnej powinny zmieniać się stosunkowo rzadko ze względu na element przewagi konkurencyjnej. Z drugiej strony należy podjąć decyzję, w jakim kierunku i jak się zmieniać.

4. Podsumowanie

Struktura modelu jest kształtowana przez dwa kluczowe obszary: potencjał i wyniki. Satysfakcja klienta, zatrudnionych pracowników oraz wpływ na otoczenie są osiągnięte przez przywództwo, które określa oraz wprowadza politykę i strategię przedsiębiorstwa oraz zarządza personelem, jego zasobami i procesami, prowadząc w końcowym efekcie do osiągnięcia sukcesu [Kacała, Kacała 2013]. Kryteria dotyczące efektów dają odpowiedź na pytania, co przedsiębiorstwo osiągnęło i osiąga dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu swojego potencjału.

Doskonałe organizacje mają liderów, którzy kształtują przyszłość i realizują zamierzenia, pełniąc rolę wzorów do naśladowania w zakresie wartości i etyki oraz budząc zaufanie w każdej sytuacji. Liderzy są elastyczni i sprawiają, że organizacja przewidyje i reaguje na zmiany w odpowiednim czasie, co zapewnia jej ciągły

sukces. Kluczem do osiągnięcia doskonałości jest poziom zaufania do przywódców w organizacji. Dlatego tak ważne jest, aby liderzy:

- tworzyli misję, wizję, wartości i zasady etyczne oraz pełnili rolę wzorów do naśladowania,
- definiowali, monitorowali i dokonywali przeglądów systemu zarządzania oraz wyników organizacji i byli siłą napędową do ich doskonalenia,
- angażowali się w relacje z zewnętrznymi zainteresowanymi stronami,
- wzmacniali kulturę doskonałości wspólnie z pracownikami organizacji,
- zapewniali elastyczność organizacji i skuteczne zarządzanie zmianą.

Wydaje się, że ocena przedsiębiorstw na podstawie Modelu Doskonałości EFQM, w porównaniu z innymi systemami oceny, uwzględnia bogatszy zakres zagadnień odnoszących się w sposób kompleksowy do różnorodnych działań na rzecz jakości. Kryteria EFQM pokazują obraz ocenianej organizacji, włącznie z aspektami społecznymi i ekologicznymi. Dodatkowo narzucają one konieczność dokonania oceny m.in. poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku, a także jego zdolności sprostania oczekiwaniom udziałowców lub akcjonariuszy. Podczas oceny bierze się również pod uwagę czynniki pozafinansowe, takie jak choćby efektywny czas pracy czy produktywność [EFQM].

Model daje organizacjom możliwość doskonalenia działań w takich obszarach, jak [Kacała, Kołaczyk 2012]:

- zarządzanie strategiczne poprzez stworzenie zestawu kluczowych wyników niezbędnych do monitorowania postępu w zakresie realizacji wizji, misji i strategii, co umożliwi liderom podejmowanie skutecznych decyzji;
- wartość dla klienta poprzez jasne jej definiowanie i komunikowanie oraz zaangażowanie klienta w proces projektowania wyrobów;
- kształtowanie umiejętności liderów do przystosowywania się, reagowania i pozyskiwania zaangażowania wszystkich interesariuszy dla zapewnienia trwałego sukcesu organizacji;
- organizowanie procesów umożliwiających realizację strategii równowagi pomiędzy strategicznymi celami organizacji a oczekiwaniami i aspiracjami pracowników;
- traktowanie interesariuszy jako potencjalnego źródła kreatywności i innowacyjności poprzez rozwijanie oraz angażowanie ich do współpracy;
- relacje partnerskie tworzone poprzez kształtowanie trwałych i wzajemnych korzyści, poza łańcuchem dostaw;
- odpowiedzialność za działania podejmowane przez organizację i zarządzanie wpływem, jaki wywiera ona na społeczeństwo.

Efektywne wdrażanie zasad modelu EFQM powinno zapewnić większą wydajność i dodatnie wyniki prowadzenia działalności zarówno w krótkim, jak i długim okresie.

Literatura

- Bennis W., Nanus B., 1985, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Business/Management, Harper & Row, New York.
- Bolboli S.A., Reiche M., 2015, *Introducing a concept for efficient design of EFQM excellence model*, „The TQM Journal”, vol. 27, no. 4.
- Chmiel N. (red.), 2007, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Cyfert Sz., Krzakiewicz K., 2013, *Przywództwo sensualne w procesie zarządzania organizacją*, „Przełąd Organizacji”, nr 6.
- EFQM model, <http://fundacja.ue.wroc.pl/index.php/efqm/model-efqm/>; data udostępnienia 12.12.2017.
- Kacała J., Kacała A., 2013, *Be good or excellent – analysis of EFQM model*, „Ekonomika”, nr 4, Vilnius Universitetas, Vilnius, Litwania.
- Kacała J., Kołaczyk E., 2012, *Efektywność wdrażania modelu doskonałości EFQ*, [w:] *Trendy transformacji modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa*, red. A. Wierzbic, M. Wąsowicz, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 274, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Kotler P.T., 1993, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Pearson Education, USA.
- Lasrado L.A., Vatrappu R., Andersen K.N., 2015, *Maturity models development in is research: a literature review*, Conference Paper.
- Michaluk A., Kacała J., 2012, *Systemy doskonalenie i rozwoju kadr*, WSOWL, Wrocław.
- Mrówka R., 2010, *Przywództwo w organizacjach. Analiza Najlepszych praktyk*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- OGC, 2010, *Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model (P3M3)*, Office of Government Commerce.
- Scheel H. von, Rosing G. von, Skurzak K., Hove M., 2015, *BPM and Maturity Models*, [w:] *The Complete Business Process Handbook*, M. von Rosing, H. von Scheel, A.W. Scheer, Elsevier.
- Senge P.M., 1998, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Skrzypek E., 2012, *Wyznaczniki dojrzałości jakościowej w świetle wyników badań*, [w:] *Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 264, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Stogdill R.M., 1975, *The evolution of leadership theory*, „Academy of Management Proceedings”, August.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., 1997, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.