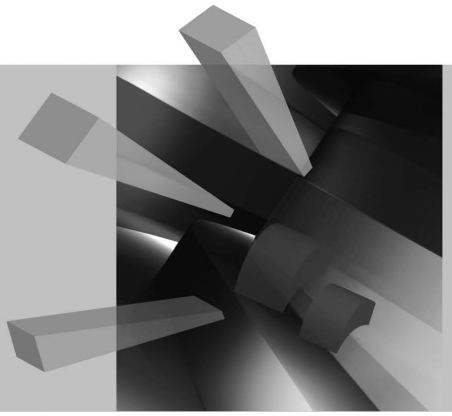
PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

264

Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Borys
Piotr Rogala

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski, Jan Jasiczak, Piotr Jedynak, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman, Franciszek Mroczko, Bazyli Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora, Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk, Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska, Leszek Woźniak, Zofia Zymonik.

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

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

Kopiowanie i powielanie w jakiejkolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-298-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp 9

Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz, Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie 11

Bartosz Bartniczak, Sposoby badania satysfakcji użytkowników Banku Danych Lokalnych 24

Tadeusz Borys, Kluczowe wymiary orientacji na wyniki 33

Renata Brajer-Marczak, Wyniki procesów z perspektywy dojrzałości procesowej organizacji zorientowanych na jakość 44

Eugenia Czernyszewicz, Samoocena jako element oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i doskonalenia organizacji ukierunkowanej na wyniki 57

Ewa Czyż-Gwiazda, Systemy pomiaru wyników w organizacjach 71

Anna Dobrowolska, Wpływ projektowania systemu pomiaru procesów na osiąganie celów organizacji w koncepcji TQM 82

Joanna Ejdys, Foresight znormalizowanych systemów zarządzania 93

Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka, Podejście procesowe w organizacjach zorientowanych projakościowo 109

Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Aspekty środowiskowe a orientacja na wyniki w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje 118

Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Wsparcie dla przedsiębiorstw podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego 130

Piotr Jedynak, Orientacja na wyniki w optyce badaczy znormalizowanych systemów zarządzania 142

Marian Kachniarz, Koncepcja systemu oceny efektywności samorządu lokalnego 150

Ewa Kastrau, Rola identyfikacji aspektów środowiskowych i ich oceny w procesie eliminacji negatywnego wpływu działalności polegającej na odbieraniu odpadów komunalnych na środowisko naturalne 163

Maja Kiba-Janiak, Wykorzystanie metody SERVQUAL do analizy jakości usług w obszarze transportu zbiorowego 175

Romuald Kolman, Analiza efektów systemu 189

Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska, Aspekty badania satysfakcji pracowników 199

Adam Kosiuk, Pomiar efektów gospodarowania. Zrównoważona Karta Wyników 209

Krzysztof Kud, Doskonalenie kształtowania przestrzeni 220

Marta Kusterka-Jefmańska, Pomiar jakości życia na poziomie lokalnym – wybrane doświadczenia europejskie i doświadczenia polskich samorządów 230
Andrzej Kwintowski, Wybrane narzędzia pomocne przy postępowaniu z wyrobem niezgodnym 240
Krystyna Lisiecka, Modele pomiaru wyników w organizacjach..... 252
Jerzy Łańcucki, Jakość a satysfakcja klienta w usługach..... 271
Jacek Łuczak, Marcelina Górzna, Ocena skuteczności metodyki zarządzania projektami PRINCE2 w administracji publicznej 282
Alina Matuszak-Flejszman, Determinanty skuteczności znormalizowanych systemów zarządzania 300
Mieczysław Morawski, Procesy dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych 316
Franciszek Mroczko, Skuteczne *public relations* w zarządzaniu kryzysowym 329
Krzysztof Nowosielski, Koszty jakości controllingu..... 344
Stanisław Nowosielski, Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji..... 354
Piotr Rogala, Zasada orientacji na wyniki a system zarządzania jakością 370
Magdalena Rojek-Nowosielska, Zasady społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw wobec pracowników w kontekście zasad Modelu Doskonałości EFQM 381
Agata Rudnicka, Mierzenie wpływu społecznego przedsiębiorstw 394
Elżbieta Skrzypek, Wyznaczniki dojrzałości jakościowej organizacji w świetle wyników badań..... 401
Elżbieta Aleksandra Studzińska, Metody pomiaru efektywności banków.. 413
Katarzyna Szczepańska, Podstawy satysfakcji klienta w zarządzaniu jakością i jej implikacje 432
Tadeusz Wawak, Zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych 451
Radosław Wolniak, Kryterium przywództwa w procesie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością 475
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Ekoinnowacyjność i ekoinnowacje jako kryterium drogi ku ekologicznej i społecznej doskonałości. 488
Krzysztof Zymonik, Gwarancja producencka w kontekście odpowiedzialności za produkt..... 496

Summaries

Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz, Organizational engagement – essence, measurement and implementation..... 23

Bartosz Bartniczak, Methods of research of Local Data Bank users' satisfaction 32
Tadeusz Borys, Key dimensions of orientation to results 43
Renata Brajer-Marczak, The results of processes from the perspective of the process maturity of quality oriented organizations 56
Eugenia Czernyszewicz, Self-assessment as an element of assessing the effectiveness of the quality management system and improving results oriented organization 70
Ewa Czyż-Gwiazda, Performance measurement systems in organisations ... 81
Anna Dobrowolska, Influence of the design of the measurement system of processes on achieving goals in the TQM organizations 92
Joanna Ejdys, Application of foresight studies in the field of quality, environemntal and safety management systems 108
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka, Process approach in process oriented organizations 117
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Environmental aspects and orientation to results in enterprises implementing eco-innovations 129
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Support for enterprises during the process of implementation of the Environmental Management System 141
Piotr Jedynak, Orientation to results from the perspective of standarised management systems researchers 149
Marian Kachniarz, Concept of a local government efficiency assessment system 162
Ewa Kastrau, Role of identification of environmental aspects and their assessment within the process of elimination of the negative impact that collecting of municipal waste has on natural environment 174
Maja Kiba-Janiak, Application of the SERVQUAL method for an analysis of service quality in the field of collective transport 188
Romuald Kolman, System effects analysis 198
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska, Aspects of research on employees' job satisfaction 207
Adam Kosiuk, Tools for measuring the effectiveness of economy. Balanced scorecard 219
Krzysztof Kud, Principles of excellence in the space management in municipalities 229
Marta Kusterka-Jefmańska, Life quality measurement at the local level – selected european experience and the experience of polish local government 239
Andrzej Kwintowski, Selected tools helpful in proceeding with a non-conforming product 251
Krystyna Lisiecka, Measurement result models in organizations 270
Jerzy Łańcucki, Quality and customer satisfaction in services 281

Jacek Łuczak, Marcelina Górzna, Evaluation of the effectiveness of the project management methodology PRINCE2 in the public administration 299
Alina Matuszak-Flejszman, Determinants of the effectiveness of standardised management systems ... 315
Mieczysław Morawski, Processes of sharing knowledge with key members in selected tourist enterprises ... 327
Franciszek Mroczko, Effective public relations in crisis management ... 343
Krzysztof Nowosielski, Quality costs of controlling ... 353
Stanisław Nowosielski, Process maturity and organisation business results ... 369
Piotr Rogala, Results orientation versus the quality management system ISO 9001 ... 380
Magdalena Rojek-Nowosielska, Corporate Social Responsibility principles toward employees in the context of EFQM Excellence Model's principles ... 393
Agata Rudnicka, Corporate social impact measurement ... 400
Elżbieta Skrzypek, Quality maturity in the light of research findings ... 412
Elżbieta Aleksandra Studzińska, Methods for measuring the effectiveness of banks ... 431
Katarzyna Szczepańska, Fundamentals of customer satisfaction in quality management and its implications ... 450
Tadeusz Wawak, Outline of the management improvement model in higher education institutions ... 474
Radosław Wolniak, Criterion for leadership in the process of evaluation of the maturity of a quality management system ... 487
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Ecological innovative character and ecological innovations as a means of ecological and social excellence ... 495
Krzysztof Zymonik, Producer's guarantee in the context of product liability 510

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 264 • 2012

Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki ISSN 1899-3192

Eugenia Czernyszewicz
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie
e-mail: eugenia.czernyszewicz@up.lublin.pl

SAMOOCENA JAKO ELEMENT OCENY SKUTECZNOŚCI SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ I DOSKONALENIA ORGANIZACJI UKIERUNKOWANEJ NA WYNIKI

Streszczenie: Celem pracy było zapoznanie z istotą, znaczeniem i możliwościami wykorzystania wyników samooceny oraz specyfiką postępowania przy stosowaniu różnych metod samooceny systemu zarządzania jakością w organizacji ukierunkowanej na wyniki. W pracy uwzględniono samoocenę według norm ISO 10014:2008 i ISO 9004:2010 oraz Modelu Doskonałości EFQM. Samoocena jest ważnym instrumentem oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i doskonalenia organizacji. Polega na wszechstronnym i systematycznym przeglądzie działań i wyników organizacji. Wyniki dokonanego przeglądu mogą być podstawą do określenia stopnia dojrzałości funkcjonującego systemu zarządzania. Przeprowadzenie samooceny pomoże również wskazać jego mocne i słabe strony. Jej wyniki mogą stanowić dane wejściowe do dokonania obligatoryjnych przeglądów systemu zarządzania jakością. Samoocena może też pomóc w identyfikacji możliwości doskonalenia systemu zarządzania i organizacji oraz określeniu priorytetowych działań, których celem będzie osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji. Jest ona wykonywana za pomocą narzędzia, jakim jest kwestionariusz. Składa się on z zestawu pytań, które podlegają ocenie. Samoocena oparta na obiektywności, otwartości i rzetelności powinna przynieść organizacji wartość dodaną i ułatwić identyfikację możliwości jej doskonalenia i osiągnięcia trwałego sukcesu w konkurencyjnym otoczeniu.

Słowa kluczowe: samoocena, metody samooceny, Model Doskonałości EFQM.

Cel ma sens wówczas, gdy pomaga ci rosnąć,
a wzrastasz przez zdobywanie go, a nie samo osiągnięcie.
Antoine de Saint-Exupéry

1. Wstęp

Jakość, rozumiana jako spełnienie oczekiwań i wymagań klientów, pozostaje obecnie kluczowym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstw. Systemowe podejście do kwestii jakości ściśle wiąże się z systemami zarządzania jakością, sformali-

zowanymi w postaci norm. Zgodnie z szóstą zasadą zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 ciągłe doskonalenie systemu powinno być stałym celem każdej organizacji. Warunkiem zaś doskonalenia systemu jest jego ocena. Ocena systemu zarządzania jakością wynika z procesowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem oraz konieczności uwzględnienia potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron. Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością prowadzona jest w kierunku oceny zgodności z wymaganiami, oceny skuteczności i efektywności oraz dojrzałości i doskonałości systemu. Systemy zarządzania jakością podlegają ocenie za pomocą instrumentów zarówno obligatoryjnych, jak i fakultatywnych. Do obligatoryjnych instrumentów oceny należą: audyt wewnętrzny, ocena satysfakcji klientów zewnętrznych, ocena stopnia realizacji celów dotyczących jakości, ocena skuteczności i efektywności procesów oraz przegląd zarządzania. Natomiast do fakultatywnych instrumentów oceny znormalizowanych systemów zarządzania jakością można zaliczyć takie instrumenty, jak: audyt trzeciej strony, ocena kosztów jakości, ocena satysfakcji klientów wewnętrznych, samoocena i benchmarking [Jedynak 2007, s. 125–174]. Samoocena może być przeprowadzana według różnych metodyk.

Celem pracy było zapoznanie z istotą, znaczeniem i możliwościami wykorzystania wyników samooceny oraz specyfiką postępowania przy stosowaniu różnych metod samooceny systemu zarządzania jakością w organizacji ukierunkowanej na wyniki.

2. Pojęcie i znaczenie samooceny

Samoocena jest jednym z instrumentów oceny znormalizowanego systemu zarządzania jakością. Jej zaletą jest prostota[1]. Według definicji zawartej w załączniku do normy ISO 9004:2010 samoocena jest wszechstronnym i systematycznym przeglądem działań i wyników organizacji odniesionych do wybranej normy [PN-EN ISO 9004:2010, s. 47]. Efektem dokonanego przeglądu działań i osiągnięć organizacji może być określenie stopnia dojrzałości systemu zarządzania. Nie należy utożsamiać samooceny z audytami, których celem jest określenie stopnia spełnienia wymagań znormalizowanego systemu zarządzania jakością. Ustalenia z audytu mogą być pomocne w ocenie skuteczności i możliwości doskonalenia systemu zarządzania jakością. Wyniki samooceny również mogą pomóc w identyfikacji możliwości doskonalenia i innowacji, określeniu priorytetów i planów dalszych działań, których celem będzie osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji. Pomogą wskazać mocne i słabe strony systemu zarządzania jakością funkcjonującego w organizacji, a ponadto mogą stanowić dane do przeglądów systemu zarządzania. Jest to dobre narzędzie uczenia się i doskonalenia organizacji [PN-EN ISO 9004:2010]. Dokonując

[1] [Zapłata 2009, s. 57]. W nawiązaniu do wykonywanych zadań autor samoocenę odnosi, za R. Kolmanem, do samokontroli pracownika.

samooceny i analizując jej wyniki, należy pamiętać także o wadach tego instrumentu. Podstawową wadą jest subiektywność oceny oraz występowanie zniekształcenia polegającego na ścisłej zależności oceny ekspertów od oceny własnej organizacji. Ponadto zespół dokonujący samooceny może mieć problem ze zrozumieniem niektórych pojęć zawartych w kwestionariuszu samooceny [Lisiecka 2009, s. 114]. W literaturze brakuje zarówno odpowiednich metod i procedur pozwalających określić wpływ poziomu dojrzałości systemu na wyniki organizacji, jak i dowodów na związek samooceny z osiągniętymi wynikami ekonomicznymi [Lisiecka 2009, s. 114].

3. Samoocena według ISO 10014:2008

Standard ten jest skierowany do kierownictwa najwyższego szczebla każdej organizacji zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym, niezależnie od liczby lokalizacji, wielkości zatrudnienia, oferowanych wyrobów, złożoności procesów czy dochodów. Dostarcza on najwyższemu kierownictwu skutecznego narzędzia we wdrażaniu zasad zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 oraz umożliwia wybór programu ułatwiającego realizację celów finansowych i ekonomicznych, zapewniającego ciągłe doskonalenie i trwały sukces organizacji. Osiągnięcie korzyści ekonomicznych jest możliwe dzięki skutecznemu zarządzaniu zasobami i takiemu wdrożeniu procesów, aby doskonalić ogólne wartości i kondycję organizacji. Natomiast korzyści finansowe są efektem doskonalenia organizacyjnego, które umożliwiają efektywne praktyki zarządzania organizacją. Implementacja zasad zarządzania jakością jest strategiczną decyzją najwyższego kierownictwa organizacji.

Skuteczność wdrożenia ośmiu zasad zarządzania jakością zależy od wdrożenia podejścia procesowego oraz metodyki PDCA (Planuj-Wykonaj-Sprawdź-Działaj). Podejście to umożliwia ocenę wymagań, zaplanowanie działań, przydzielenie odpowiednich zasobów, wdrożenie działań doskonalących i mierzenie wyników w celu określenia skuteczności. Dzięki temu podejście to pozwala na podejmowanie działań odnoszących się do określenia strategii handlowych, rozwoju nowych wyrobów lub realizacji umów finansowych. Jak zaznaczono, efektem zastosowania zasad zarządzania jakością w organizacji będą różnorodne korzyści finansowe i ekonomiczne, w szczególności mogą to być[2]:

- poprawa kondycji finansowej i zyskowności organizacji,
- poprawa przepływów pieniężnych,
- wyższy zwrot z inwestycji,
- wyższe przychody,
- redukcja kosztów,
- optymalizacja wykorzystania zasobów będących w dyspozycji organizacji,

[2] Więcej możliwych do osiągnięcia korzyści i ich powiązań z zasadami zarządzania jakością w pracy [Lisiecka 2009, s. 128–133].

Tabela 1. Możliwe do osiągnięcia korzyści ekonomiczne i finansowe z zastosowania zasad zarządzania jakością

Możliwe do osiągnięcia korzyści	Zasady zarządzania jakością							
	Orientacja na klienta	Przywództwo	Zaangażowanie ludzi	Podejście procesowe	Podejście systemowe do zarządzania	Ciągłe doskonalenie	Podejmowanie decyzji na podstawie faktów	Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami
Poprawa kondycji finansowej						+		
Wzrost dochodów	+					+		
Poprawa wykonania budżetu		+				+		
Poprawa przepływów pieniężnych						+	+	
Wyższy zwrot z inwestycji						+	+	
Wzrost przychodów								
Redukcja kosztów			+	+		+		+
Optymalizacja wykorzystania zasobów będących w dyspozycji organizacji		+		+	+		+	+
Poprawa relacji z klientami								
Wzrost konkurencyjności	+	+		+				
Utrzymanie klientów i wzrost ich lojalności	+	+	+					
Zwiększenie odpowiedzialności pracowników		+	+	+				
Poprawa kapitału intelektualnego		+	+					
Zwiększenie skuteczności i efektywności procesów		+	+	+	+		+	
Poprawa skuteczności podejmowania decyzji		+					+	
Poprawa funkcjonowania łańcucha dostaw	+	+	+	+				+
Skrócenie czasu dostaw na rynek	+			+	+			+
Podniesienie organizacyjnej wydajności, wiarygodności i trwałości	+	+	+	+	+		+	+

Źródło: opracowanie własne na podstawie ISO 10014:2008.

Tabela 2. Działania podczas wdrażania zasad zarządzania w poszczególnych etapach cyklu ciągłego doskonalenia PDCA

Cykl PDCA	Zasady zarządzania jakością							
	5.1. Orientacja na klienta	5.2. Przywództwo	5.3. Zaangażowanie ludzi	5.4. Podejście procesowe	5.5. Podejście systemowe do zarządzania	5.6. Ciągłe doskonalenie	5.7. Podejmowanie decyzji na podstawie faktów	5.8. Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami
Planuj	Ocena rynku	Planowanie strategiczne	Planowanie zasobów ludzkich	Identyfikacja procesów	Planowanie strategiczne	Źródła możliwości do planów doskonalenia	Planowanie zbierania danych	Ocena zdolności dostawców
Wykonaj	Realizacja wyrobu	Wartości, polityka i cele	Rekrutacja, szkolenie i rozwój	Alokacja zasobów	Rozwój systemu	Etapy procesu	Monitorowanie i pomiar danych	Wybór dostawców
Sprawdź	Ocena	Ocena	Ocena	Ocena	Ocena	Przegląd do podjęcia działań	Analiza i ocena danych	Przegląd i pomiary
Działaj	Doskonalenie zgodnie z 5.6	Doskonalenie zgodnie z 5.6	Doskonalenie zgodnie z 5.6	Doskonalenie zgodnie z 5.6	Doskonalenie zgodnie z 5.6	Wdrożenie działania	Doskonalenie zgodnie z 5.6	Doskonalenie zgodnie z 5.6

Źródło: opracowanie własne na podstawie ISO 10014:2008.

- poprawa relacji z klientami,
- zwiększenie konkurencyjności,
- utrzymanie klientów i wzrost ich lojalności,
- zwiększenie odpowiedzialności pracowników,
- zwiększenie skuteczności i efektywności procesów,

- poprawa funkcjonowania łańcucha dostaw,
- podniesienie organizacyjnej wydajności, wiarygodności i trwałości.

Norma ta uzupełnia ISO 9004 w doskonaleniu funkcjonowania, identyfikuje metody oraz narzędzia zarządzania dla odpowiednich procesów mających pomóc w zastosowaniu każdej z zasad zarządzania jakością. Standard zawiera samoocenę, będącą kluczowym narzędziem do dokonania przez organizację analizy luk i ustalenia priorytetów działań doskonalących. Według normy samoocena powinna przebiegać w następujących po sobie etapach:

- zapoznanie się z pięcioma poziomami dojrzałości,
- wypełnienie kwestionariusza samooceny,
- przygotowanie wykresu RADAR,
- ustalenie priorytetów możliwości doskonalenia.

Wyniki samooceny (najpierw wstępnej samooceny, a po otrzymaniu ogólnego poglądu na dojrzałość organizacji zaleca się kontynuowanie wszechstronnej samooceny) powinny służyć jako dane wejściowe do wdrożenia metodyki ciągłego doskonalenia opartej na cyklu PDCA (tab. 2).

Danymi wyjściowymi tego procesu będą korzyści finansowe i ekonomiczne, które będzie realizować organizacja (tab. 1).

Kwestionariusz wstępnej samooceny zawiera po trzy pytania dla każdej zasady zarządzania. Spełnienie przez organizację wymagań odnoszących się do implementacji poszczególnych zasad zarządzania jakością oceniana się za pomocą pięciu poziomów dojrzałości[3].

Z tak przeprowadzonej procedury samooceny wyznacza się w dalszej kolejności środkowy punkt wyniku (średni poziom dojrzałości)[4]. Wyniki samooceny ułatwiają wybór zasady w celu rozpoczęcia procesu doskonalenia. Kwestionariusz wszechstronnej samooceny zawiera ogółem 76 pytań. Zaleca się, aby wszechstronna samoocena była uznawana za etap przynoszący organizacji wartość dodaną. Będzie nią rzetelność, oparta na obiektywności, otwartości i zaangażowaniu ludzi podczas określenia poziomu dojrzałości organizacji. Przeprowadzoną samoocenę stanu dojrzałości organizacji można przedstawić graficznie za pomocą wykresu RADAR. Narzędzie to ułatwia identyfikację priorytetowych działań związanych z wdrożeniem poszczególnych zasad zarządzania.

4. Samoocena według ISO 9004:2010

Norma ISO 9004:2010 zawiera wytyczne pomocne organizacji w osiąganiu trwałego sukcesu, poprzez zastosowanie podejścia wykorzystującego zarządzanie jakością. Trwały sukces organizacji może być osiągnięty poprzez skuteczne zarządzanie,

[3] Szczegółowy opis poszczególnych poziomów dojrzałości według normy PN-ISO 10014:2008 zawiera Tablica A.1, s. 37.

[4] Ocena poziomu dojrzałości organizacji po uwzględnieniu poprawki AC1:2007 do normy ISO 10014:2006 została więc uproszczona. Zobacz też [Lisiecka 2009, s. 114–133].

uwzględnianie zmian w otoczeniu, uczenie się, wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań mających lepszą zdolność do zaspokajania potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron, w tym swoich klientów. Podaje wytyczne do systematycznego i ciągłego doskonalenia funkcjonowania organizacji. Norma jest spójna i kompatybilna z ISO 9001 oraz innymi normami dotyczącymi systemów zarządzania. Jako narzędzie służące do przeglądu osiągnięć organizacji oraz poziomu dojrzałości systemu zarządzania, norma promuje samoocenę elementów kluczowych dla organizacji, takich jak: strategia i polityka, przywództwo, system zarządzania, zasoby i procesy, monitorowanie i pomiary, doskonalenie, innowacje i uczenie się, oraz elementów szczegółowych. Celem przeprowadzanej samooceny będzie identyfikacja słabych i mocnych stron organizacji oraz obszarów i sposobów doskonalenia i innowacji, a także określenie priorytetów dalszych działań zapewniających osiągnięcie trwałego sukcesu. Wyniki przeprowadzonej samooceny mogą stanowić dane wejściowe do przeglądów zarządzania. Samoocena może również stanowić narzędzie dla najwyższego kierownictwa do doskonalenia wizji organizacji i promowania zaangażowania zainteresowanych stron, a więc uczenia się organizacji. Narzędzie do samooceny podane w załączniku zawiera tablice do bezpośredniego stosowania dla elementów kluczowych i szczegółowych. Narzędzie to wykorzystuje pięć poziomów dojrzałości, z możliwością rozszerzenia o dodatkowe poziomy lub w inny sposób dopasowania do potrzeb organizacji. Norma zaleca okresowe wykonywanie samooceny elementów kluczowych w celu uzyskania ogólnego obrazu postępowania organizacji i jej wyników. Natomiast samoocena elementów szczegółowych powinna być wykonywana w celu uzyskania szczegółowej oceny zachowania i wyników organizacji. Poszczególne elementy tej samooceny mogą być ograniczone, stosownie do własnych specyficznych potrzeb. Zaletą tej metodyki samooceny jest zrozumiałość, łatwość stosowania, minimalny wpływ na wykorzystywane środki [Urbaniak 2006, s. 126].

Schemat postępowania umożliwiający wykonanie samooceny według normy ISO 9004 obejmuje [PN-EN ISO 9004:2010, s. 49–51]:

- zdefiniowanie zakresu oraz rodzaju samooceny,
- wyznaczenie terminu i osoby odpowiedzialnej za przeprowadzenie samooceny,
- określenie sposobu wykonania samooceny i mediatora wspomagającego ten proces,
- zidentyfikowanie poziomu dojrzałości dla każdego procesu organizacji,
- sporządzenie raportu z wynikami samooceny,
- ocenę aktualnych wyników i identyfikowanie obszarów do doskonalenia i/lub innowacji.

Norma zaleca, aby wynikiem przeprowadzonej samooceny był plan działań doskonalących i/lub innowacji, który można wykorzystać[5]:

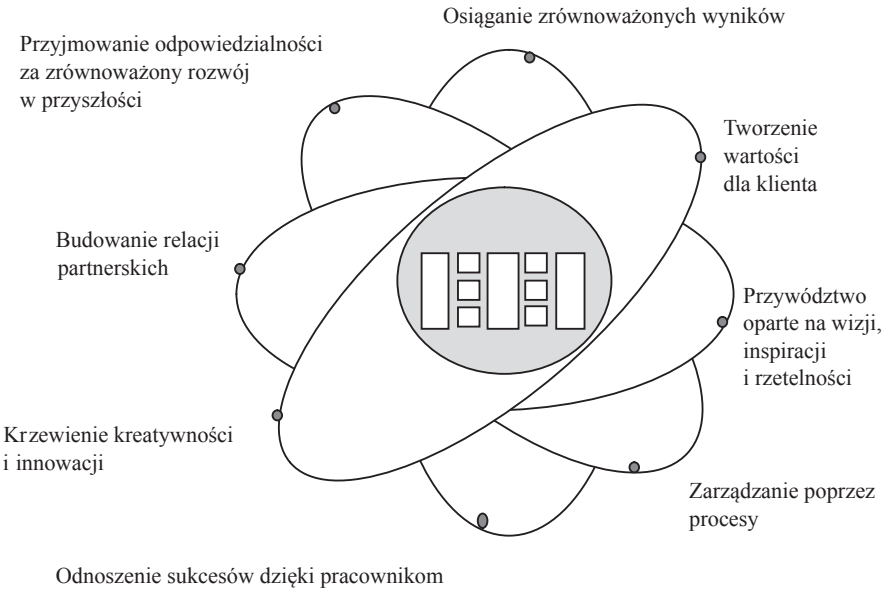
[5] [PN-EN ISO 9004:2010, s. 51]. Jako dane wejściowe do procesu doskonalenia można również wykorzystać: wyniki z walidacji, dane finansowe, wymagania zainteresowanych stron, doświadczenia

- jako dane wejściowe do planowania i przeglądu,
- do porównań i wspólnego uczenia się organizacji,
- do benchmarkingu z innymi organizacjami,
- monitorowania postępów organizacji w czasie,
- identyfikowania priorytetowych obszarów do doskonalenia.

Zaleca się wyznaczenie odpowiedzialnych za wybrane działania, oszacowanie i zapewnienie niezbędnych zasobów oraz zidentyfikowanie oczekiwanych korzyści i wszelkiego ryzyka związanego z nimi.

5. Samoocena według modelu EFQM

Osiągnięcie sukcesu przez organizację wymaga ustanowienia odpowiedniego systemu zarządzania. Jednym z wielu stosowanych narzędzi i technik zarządzania jest Model Doskonałości EFQM[6], który zapewnia podstawową strukturę dla systemu zarządzania organizacją, zgodnego z filozofią TQM (*Total Quality Management*).



Rys. 1. Podstawowe zasady doskonałości

Źródło: [*Model Doskonałości EFQM 2010*, s. 4].

pracowników i inne.

[6] EFQM – European Foundation for Quality Management. Fundacja ta została założona w 1988 r. przez czternaście czołowych firm zachodnioeuropejskich. Jej celem było wspieranie w organizacjach idei zarządzania przez jakość, w związku ze wzrostem konkurencji ze strony przedsiębiorstw spoza Europy. Misją EFQM jest wspieranie i stymulowanie działań zmierzających do osiągnięcia przez organizacje trwałej doskonałości [Przybylska 2010, s. 344].

Stanowi swego rodzaju ramę sprzęgającą wszelkie działania prowadzące do uzyskania trwałej doskonałości, dzięki osiąganiu i utrzymaniu najwyższego poziomu wyników, które spełniają lub przekraczają oczekiwania wszystkich zainteresowanych stron. Zastosowanie Modelu Doskonałości EFQM umożliwia także [*Model Doskonałości EFQM 2010*, s. 2–3]:

- całościowe spojrzenie na organizację,
- ocenę miejsca organizacji na drodze do doskonałości,
- zrozumienie mocnych i słabych stron ustalonej wizji i misji,
- zapewnienie jednolitego słownictwa i myślenia o organizacji,
- identyfikację braków i integrację inicjatyw, zarówno tych istniejących, jak i planowanych,
- rozwijanie kultury doskonałości,
- spójność stylu zarządzania,
- stymulowanie innowacji,
- pozyskiwanie dobrych praktyk,
- uznanie i promowanie trwałego sukcesu tym organizacjom, które pragną go osiągnąć.

Według modelu EFQM dla każdej organizacji fundament do osiągnięcia trwałej doskonałości wyznaczają podstawowe zasady doskonałości (rys. 1); są to [*Model Doskonałości EFQM 2010*, s. 4–9]:

- osiąganie zrównoważonych wyników,
- tworzenie wartości dla klienta,
- przywództwo oparte na wizji, inspiracji i rzetelności,
- zarządzanie poprzez procesy,
- odnoszenie sukcesów dzięki pracownikom,
- krzewienie kreatywności i innowacji,
- budowanie relacji partnerskich,
- przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważony rozwój w przyszłości.

Model EFQM został oparty na dziewięciu kryteriach, z których pięć tworzy „Potencjał", a cztery „Wyniki". Pomiędzy tymi dwoma obszarami kryteriów zachodzi interakcja: „Wyniki" są efektem „Potencjału", a „Potencjał" jest doskonalony przy wykorzystaniu informacji zwrotnych z „Wyników". Uczenie się, kreatywność i innowacje prowadzą do zwiększenia potencjału organizacji i w rezultacie do osiągnięcia lepszych wyników [*Model Doskonałości EFQM 2010*, s. 9]. „Potencjał" tworzą kryteria: przywództwo, strategia, pracownicy, partnerstwo i zasoby, procesy, produkty i usługi, a więc to, co organizacja planuje i wykonuje. „Wyniki" obejmują kryteria: klienci – wyniki, pracownicy – wyniki, społeczeństwo – wyniki, kluczowe wyniki, a więc to, co organizacja osiąga (rys. 2).

W modelu każde kryterium dzieli się na wiele podkryteriów, które pozwalają szczegółowo charakteryzować doskonałe organizacje.

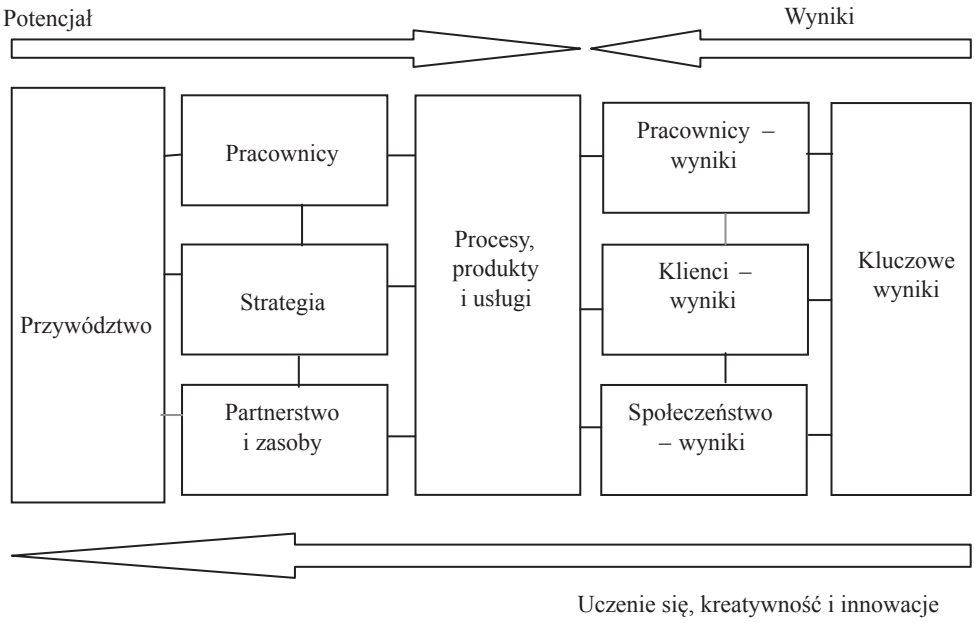
Ważnym komponentem, dostarczającym organizacjom wytycznych do osiągnięcia trwałego sukcesu, i narzędziem zarządzania jest układ logiczny RADAR. Jest on

pomocny w analizie i ocenie osiągnięć organizacji, zarządzaniu zmianą i projektami doskonalącymi w organizacji. Układ ten wskazuje, że organizacja powinna [*Model Doskonałości EFQM 2010*, s. 22]:

- w ramach swojej strategii określić wyniki, które zamierza osiągnąć,
- zaplanować i stworzyć spójny zestaw podejść, umożliwiających uzyskanie zaplanowanych wyników,
- wdrożyć podejścia i je stosować,
- ocenić i doskonalić stosowane podejścia na podstawie monitorowania i analizy wyników.

Proces samooceny składa się z kilku etapów [*Model Doskonałości EFQM 2010*, s. 7]:

- przygotowanie do samooceny,
- przeprowadzenie samooceny,
- komunikacja wyników samooceny,
- ustalanie priorytetów i wybór działań doskonalących,
- planowanie oraz realizacja działań doskonalących,
- weryfikacja działań doskonalących.



Rys. 2. Model Doskonałości EFQM

Źródło: [*Model Doskonałości EFQM 2010*, s. 9].

Narzędziem pomocnym organizacji w określeniu jej aktualnej pozycji w odniesieniu do wymagań Modelu Doskonałości oraz wyznaczeniu przyszłych kierunków i działań priorytetowych jest kwestionariusz samooceny. Składa się on z 49 pytań, które umożliwiają określenie wyników i potencjału organizacji, odnoszących się do dziewięciu aspektów doskonałości tworzących kryteria Modelu Doskonałości EFQM. Pytania w kwestionariuszu mają jednakową wagę, to znaczy, że wpływają w równym stopniu na końcową ocenę organizacji. Dla każdego pytania zaproponowano tylko pięć możliwych odpowiedzi do wyboru, przy czym różnice pomiędzy poszczególnymi wariantami odpowiedzi są duże i wyraźne. Stosuje się następujące kryteria do oceny „Potencjału" [*Ocena poziomu doskonałości – EFQM 2010*..., s. 9]:

E. Brak podejścia; oznacza, że w badanym zakresie niewiele się dzieje; pomysły, które się pojawiły, nie wyszły poza sferę dobrych chęci.

D. Zastosowano podejście doraźne; oznacza istnienie pewnych dowodów użytecznego działania w badanym zakresie; istnienie pozytywnych wdrożeń, ale tylko w pewnych ograniczonych obszarach.

C. Podejścia częściowo wdrożone; oznacza istnienie dowodów na rozpatrzenie badanej kwestii oraz wdrożenie podejść, ale nie we wszystkich obszarach.

B. Podejścia zastosowane w większości obszarów; oznacza istnienie dowodów, że działania w badanym zakresie zostały właściwie zaplanowane, podlegają one rutynowym przeglądom i są prowadzone działania doskonalące, jednak nie ma pewności, że analizowana kwestia została we wszystkich obszarach i aspektach rozpatrzona.

A. Podejścia w pełni zastosowane i wdrożone; oznacza zastosowanie właściwego podejścia do badanej kwestii lub osiągnięcie w pełni satysfakcjonujących wyników we wszystkich obszarach i aspektach; zastosowanie i wdrożenie rozwiązań, które mają charakter wzorcowy i które nie stwarzają już możliwości do istotnej poprawy aktualnej sytuacji.

W ocenie „Wyników" stosuje się natomiast kryteria [*Ocena poziomu doskonałości – EFQM 2010*..., s. 10]:

E. Brak danych; oznacza, że w badanej kwestii nic się dzieje; być może istnieją pewne wyniki, jednak nie są one systematycznie mierzone, gromadzone i analizowane.

D. Zebrano dane dotyczące niektórych odpowiednich obszarów; oznacza, że są gromadzone tylko pewne dane, ale nie wszystkie najważniejsze wyniki zostały zidentyfikowane i są mierzone.

C. Zebrano dane dotyczące wszystkich odpowiednich obszarów; oznacza, że kluczowe wyniki są identyfikowane i mierzone; są one spójne ze strategią i polityką organizacji.

B. Wyniki osiągają wyznaczone cele; oznacza, że kluczowe wyniki są identyfikowane i mierzone i dla większości z nich osiągnięto cele.

A. Wyniki wypadają korzystnie w porównaniu z wynikami organizacji najlepszych w tej klasie; oznacza, że ustanowione i analizowane wyniki obejmują wszystkie kluczowe obszary; zostały osiągnięte dla nich cele; istnieje zrozumiały związek pomiędzy kluczowymi wynikami; porównanie uzyskiwanych wyników z wynikami organizacji najlepszych w danej klasie wypada korzystnie.

W arkuszu ocen stosuje się zasadę, zgodnie z którą za odpowiedź E organizacja otrzymuje 0%, za D – 25%, za C – 50%, za B – 75%, a za A – 100%. Wynik średni, osiągnięty z całego kwestionariusza lub z konkretnej części, oblicza się, sumując rezultaty procentowe, a następnie dzieląc sumę przez liczbę pytań, na które udzielono odpowiedzi.

Przeprowadzona za pomocą kwestionariusza ocena organizacji umożliwia zidentyfikowanie jej mocnych stron oraz obszarów do poprawy, a także podjęcie decyzji odnośnie do obszaru działań doskonalących. Daje ponadto następujące korzyści [*Ocena poziomu doskonałości – EFQM 2010*..., s. 6; zob. też Lisiecka 2009, s. 139–140]:

- pomaga w określeniu aktualnej pozycji oraz kierunków działania na przyszłość,
- pozwala na przeprowadzenie porównania własnych osiągnięć z osiągnięciami innych organizacji,
- zachęca organizację do śledzenia swoich postępów w czasie,
- umożliwia sprawdzenie zgodności opinii prezentowanych przez wszystkich członków zespołu zarządzającego,
- ułatwia uzgodnienie priorytetów organizacji w zakresie doskonalenia,
- koryguje działania doskonalące prowadzone przez organizację.

Tabela 3. Wykorzystanie różnych technik samooceny w zależności od stopnia dojrzałości organizacji

Dojrzałość				
	Zaawansowana	Jedno- lub dwudniowa ocena przez zewnętrznego eksperta		Dogłębna ocena przez grupę zewnętrznych asesorów
	W drodze	Warsztaty z kierownictwem	Inne kombinacje	
	Początek podróży	Podstawowy kwestionariusz dla kierownictwa	Dostosowany kwestionariusz dla kierownictwa	Dostosowany kwestionariusz rozdany większości personelu, uzupełniony o warsztaty z najwyższym kierownictwem
		Mały wysiłek	Średni wysiłek	Duży wysiłek

Wymagany wysiłek

Źródło: [*Ocena poziomu doskonałości – EFQM 2010*..., s. 7].

Organizacje w zależności od stopnia dojrzałości mogą wykorzystywać różne techniki samooceny, począwszy od technik wymagających małego wysiłku, np. warsztaty z kierownictwem, podstawowy kwestionariusz dla kierownictwa,

do technik bardziej pracochłonnych, ale pozwalających na dogłębną ocenę organizacji przez grupę zewnętrznych asesorów lub odpowiedni kwestionariusz wypełniony przez większość personelu i uzupełniony o warsztaty z najwyższym kierownictwem (tab. 3).

Kwestionariusz może być wypełniony zarówno przez jedną osobę, kilka osób, jak i przez grupę osób. Aby wypełnić kwestionariusz, najpierw należy ustalić, kto będzie osobą oceniającą i wypełniającą kwestionariusz. Następnie oceniający czyta rozdział dotyczący punktacji oraz wprowadzenie do każdego z dziewięciu kryteriów i przyznaje punkty za każde pytanie. Uzyskane z każdej części oceny zostają przeniesione do odpowiedniej tabeli (arkusza ocen), która umożliwi stworzenie ogólnego obrazu organizacji i jej profilu. Wiele organizacji osiąga ostateczny wynik na poziomie 20%, organizacje bardzo dobre uzyskują wynik 50%, a najlepsze na świecie 75%. W końcowym etapie, na podstawie uzyskanych wyników, określa się obszary do poprawy oraz opracowuje plan działań doskonalących.

6. Zakończenie

Samoocena jest jednym z ważnych instrumentów oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i doskonalenia organizacji. Polega na wszechstronnym i systematycznym przeglądzie działań i wyników organizacji. Wyniki dokonanego przeglądu mogą być podstawą do określenia stopnia dojrzałości funkcjonującego systemu zarządzania. Pomogą wskazać jego mocne i słabe strony oraz mogą stanowić dane wejściowe do przeglądów systemu zarządzania jakością. Przeprowadzona samoocena może również pomóc w identyfikacji możliwości doskonalenia systemu zarządzania i organizacji oraz określeniu priorytetowych działań, których celem będzie osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji. W praktyce samoocena może być przeprowadzana według różnych metodyk. Specyfikę oraz sposób postępowania i oceny trzech z nich zaprezentowano w pracy. Przedstawiono samoocenę według normy ISO 10014:2008, ISO 9004:2010 oraz Modelu Doskonałości EFQM. W każdej z metod narzędziem samooceny jest kwestionariusz z pytaniami, które podlegają ocenie, najczęściej pięciostopniowej. Rzetelna ocena, oparta na obiektywności, otwartości i zaangażowaniu ludzi, przyniesie organizacji wartość dodaną i ułatwi identyfikację priorytetowych działań zapewniających możliwości jej doskonalenia i osiągnięcia trwałego sukcesu w konkurencyjnym otoczeniu.

Literatura

Jedynak P., *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością. Instrumenty i uwarunkowania wartości*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.

Lisiecka K., *Systemy zarządzania jakością produktów. Metody analizy i oceny*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Wydawnictwo AE, Katowice 2009.
Model Doskonałości EFQM 2010.
Ocena poziomu doskonałości – EFQM 2010. Pierwsze kroki – metoda kwestionariuszowa.
PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*.
PN-ISO 10014:2008 *Zarządzanie jakością. Wytyczne do osiągania korzyści finansowych i ekonomicznych*.
Przybylska K., *Europejska Nagroda Jakości*, [w:] T. Sikora (red.), *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.
Urbaniak M., *Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2006.
Zapłata S., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Ocena i uwarunkowania skuteczności*, Monografie, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.

SELF-ASSESSMENT AS AN ELEMENT OF ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AND IMPROVING THE RESULTS ORIENTED ORGANIZATION

Summary: The aim of this study is to introduce the essence, meaning and possibilities of using the results of self-assessment and the specifics of proceeding in the application of different self-assessment methods of quality management system in an organization focused on results. The study includes self-assessment according to ISO 10014:2008 and ISO 9004:2010 and the EFQM Excellence Model. Self-assessment is an important instrument to assess the effectiveness of quality management system and improvement of the organization. It is based on a comprehensive and systematic review of the activities and results of the organization. The results of the review may be the basis to determine maturity degree of the management of functioning system. Carried out self-assessment will help identify strengths and weaknesses. The results can determine the input data to make a mandatory review of the quality management system. Self-assessment can also help with the identification of abilities to improve management system and organization, and priority actions aimed at achieving sustainable success of the organization. It is executed by means of a questionnaire. It consists of a set of questions which are evaluated. The self-assessment, based on objectivity, openness and fairness should bring added value to the organization and help identify opportunities for its improvement and achieve sustainable success in a competitive environment.

Keywords: self-assessment, methods of self-assessment, EFQM Excellence Model.