

PRACE NAUKOWE

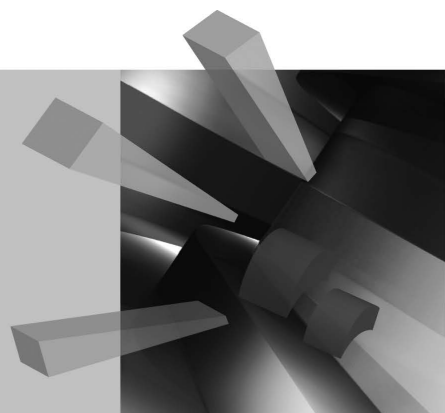
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

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 Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik.

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, 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 jakiegokolwiek 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 Ejdyś, 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 Luczak, 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 <i>public relations</i> 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, environmental 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 standardised 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 Lisecka , 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 Dzedzic , 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

Piotr Rogala

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: piotr.rogala@ue.wroc.pl

ZASADA ORIENTACJI NA WYNIKI A SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Streszczenie: W artykule zaprezentowano analizę stopnia uwzględnienia zasady orientacji na wyniki w ramach wymagań dla systemu zarządzania jakością. W pierwszej części opracowania przeprowadzony został przegląd zasad zarządzania jakością, sformułowanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, i ich powiązań z zasadą orientacji na wyniki. Posłużono się przy tym interpretacją tej zasady zaproponowaną przez EFQM. Następnie dokonano przeglądu wymagań zapisanych w normie ISO 9001. W ten sposób wyodrębniono cztery grupy wymagań dla systemu zarządzania jakością, realizujące zasadę orientacji na wyniki. Dotyczą one: potrzeb i satysfakcji klientów; celów jakości; zarządzania procesami oraz pomiarów; analizowania danych i przeglądu zarządzania.

Słowa kluczowe: system zarządzania jakością, zasady zarządzania jakością, orientacja na wyniki.

*Naszym absolutnie fundamentalnym celem jest
zarabianie pieniędzy poprzez zadowolenie klientów.*

John Egan (Jaguar Cars)

[www.cytatyzbiznesu.pl]

1. Wstęp

Jedną ze najpowszechniej wykorzystywanych współcześnie metod zarządzania jest system zarządzania jakością (SZJ) zgodny z wymaganiami normy ISO 9001. Według informacji podanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną już ponad milion organizacji rozlokowanych na całym świecie korzysta z tego rozwiązania. W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele argumentów oraz wyników badań naukowych wykazujących celowość stosowania tych systemów. Równolegle jednak pojawiają się słowa krytyki skierowane przeciwko temu rozwiązaniu [Borys, Rogala (red.) 2011]. Dotyczą one różnych aspektów funkcjonowania systemów zarządzania jakością, jednak ich ostateczny wydźwięk jest jednoznaczny. Sceptycy

twierdzą, że system zarządzania jakością jest rozwiązaniem nieskutecznym, które nie tylko nie powoduje wzrostu skuteczności i efektywności działania organizacji, lecz może je nawet obniżać. Pojawiają się sugestie, że w niektórych przypadkach system zarządzania jakością to „zbiór mitów i ceremonii”, Kierownictwo organizacji sięga po nie, ponieważ są łatwe do wprowadzenia i powszechnie powtarzane, ale w istocie nie przynoszą korzyści [Boiral, Amara 2009]. Zarzuty te można streścić do stwierdzenia: system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001 nie realizuje zasady orientacji na wyniki.

Rozpatrywanie tak postawionego problemu badawczego przebiegać może na różnych płaszczyznach. Najważniejsze z nich dotyczą:

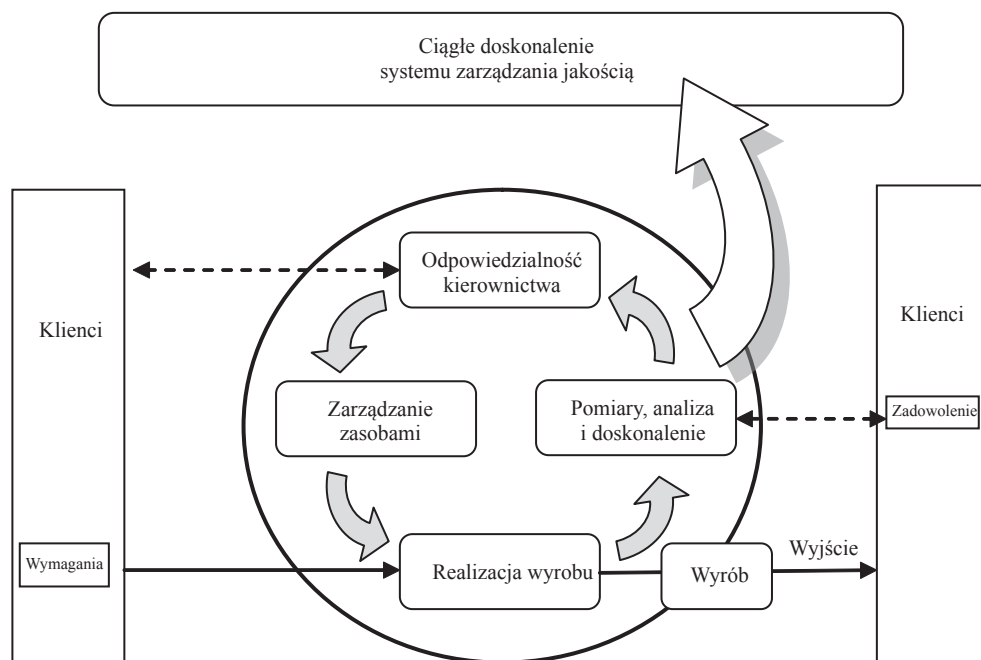
1. określenia, czy norma ISO 9001 oraz dokumenty z nią związane realizują zasadę orientacji na wyniki,
2. sprawdzenia, czy, i jeżeli tak, to w jakim stopniu oraz w jaki sposób, funkcjonujące w praktyce systemy zarządzania jakością są zorientowane na wyniki,
3. przeanalizowania podejść wykorzystywanych w badaniach naukowych zmierzających do oceniania systemów zarządzania jakością (np. sposobów określania ich skuteczności i efektywności).

W niniejszym artykule skoncentrowano się na pierwszym z wymienionych wyżej obszarów badawczych. Wnioski z analizy stworzą podstawy do systematyzacji i konkretyzacji zagadnień związanych z orientacją na wyniki systemów zarządzania jakością.

2. System zarządzania jakością ISO 9001

Ze względu na jego złożoność trudno jest w sposób zadowalający zdefiniować system zarządzania jakością (SZJ). W normie ISO 9000 stwierdza się, że jest to system zarządzania do kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości (PN-EN ISO 9000, 2006). Bardziej precyzyjnie można stwierdzić, że jest to całościowy zaplanowany i systematycznie realizowany działań zmierzających do spełnienia oczekiwań klientów i do rozwoju organizacji [Lisiecka 2002]. W normach ISO serii 9000 zamieszczony został model przedstawiający ideę systemu zarządzania jakością (rys. 1). Wskazuje on, że klienci odgrywają kluczową rolę w określaniu wymagań wobec organizacji. Uwzględniając odpowiednio rozpoznane ich wymagań, najwyższe kierownictwo poprzez zarządzanie zasobami doprowadza do realizacji wyrobów (wytworzenia produktu lub świadczenia usługi), które trafiają do klienta. Tu jednak nie kończy się rola organizacji. Jest ona zobligowana do badania zadowolenia klienta i innych zainteresowanych stron i na podstawie uzyskanych wyników oraz innych informacji (np. przeprowadzanych audytów wewnętrznych) – do doskonalenia swojej działalności.

Na tej podstawie w pięciu rozdziałach sformułowane zostały wymagania dla systemu zarządzania jakością. Dotyczą one kolejno: (1) zarządzania procesami i dokumentacji systemu zarządzania jakością, (2) zaangażowania kierownictwa,



Rys. 1. Model systemu zarządzania jakością ISO 9001

Źródło: [PN-EN ISO 9000..., s. 15].

(3) zarządzania zasobami, czyli personelem, infrastrukturą oraz środowiskiem pracy, (4) realizacji wyrobu, czyli wytwarzania produktów lub świadczenia usług oraz (5) pomiarów, analiz i doskonalenia. Wymagania te mają ogólny charakter. Określone są pewne stany, bez precyzowania, w jaki sposób do nich doprowadzić. Standard ISO 9001 może być stosowany w każdej organizacji. Wykorzystywany jest przez firmy produkcyjne, dystrybucyjne i usługowe, a także różnego rodzaju instytucje z sektora publicznego (tj. urzędy, uczelnie wyższe, szpitale, policję itd.).

Wymagania, które powinna spełnić organizacja zainteresowana wdrożeniem systemu zarządzania jakością, zapisane są wyłącznie w normie ISO 9001. Jednak warto pamiętać o istnieniu dokumentów bezpośrednio z nią powiązanych. Należą do nich przede wszystkim normy:

4. ISO 9000 – w której opisano podstawy systemów zarządzania (w tym zasady zarządzania jakością) i zinterpretowano związaną z nimi terminologię.

5. ISO 9004 – w której zaprezentowano wskazówki dotyczące zarządzania ukierunkowanego na trwały sukces organizacji. W dokumencie tym uwzględniono znacznie szerszy zakres zagadnień niż w normie ISO 9001.

6. ISO 19011 – w której zaprezentowano wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania jakością oraz zarządzania środowiskowego.

3. Zasady zarządzania jakością

Zasady zarządzania jakością zostały zaprezentowane zarówno w normie ISO 9000, jak i ISO 9004. Jednak w normie ISO 9000 są one jedynie bardzo syntetycznie opisane, natomiast w normie ISO 9004, poza skrótowym opisem, podano dodatkowo kluczowe korzyści związane z każdą zasadą oraz podstawowe przejawy jej stosowania.

Zestaw ośmiu zasad zarządzania jakością został sformułowany w normie ISO 9000 w następujący sposób:

1. Orientacja na klienta – organizacje są zależne od klientów, w związku z tym zaleca się, aby rozumiały obecne i przyszłe potrzeby klienta i aby je spełniały, a nawet podejmowały starania wykraczania poza ich wymagania.

2. Przywództwo – przywódcy ustalają jedność celu i kierunku działania organizacji. Zaleca się, aby tworzyli oni środowisko wewnętrzne, w którym pracownicy mogą się w pełni zaangażować w osiągnięcie celów organizacji.

3. Zaangażowanie ludzi – pracownicy na wszystkich szczeblach są istotą organizacji i ich całkowite zaangażowanie pozwala na wykorzystanie ich zdolności dla dobra organizacji.

4. Podejście procesowe – pożądany wynik osiąga się z większą efektywnością wówczas, gdy działania i związane z nimi zasoby są zarządzane jako proces.

5. Podejście systemowe do zarządzania – zidentyfikowanie, zrozumienie i zarządzanie wzajemnie powiązаныmi procesami jako systemem przyczynia się do zwiększenia skuteczności i efektywności organizacji w osiągnięciu celów.

6. Ciągłe doskonalenie – zaleca się, aby ciągłe doskonalenie funkcjonowania całej organizacji stanowiło stały cel organizacji.

7. Podejmowanie decyzji na podstawie faktów – skuteczne decyzje opierają się na analizie danych i informacji.

8. Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami – organizacja i jej dostawcy są od siebie zależni, a wzajemnie korzystne powiązania zwiększają zdolność obu stron do tworzenia wartości [PN-EN ISO 9000].

Zasady te zwykle traktuje się jako równorzędne. Jeżeli jednak któraś z nich uznawana jest za wiodącą, to jest nią orientacja na klienta, a realizacja pozostałych siedmiu zasad jest jej podporządkowana [Hamrol 2005].

Uwzględniając treść tych zasad, zarządzanie jakością można scharakteryzować w następujący sposób: jest to koncepcja zarządzania, której nadrzędny cel stanowi spełnienie potrzeb klientów oraz ciągłe doskonalenie prowadzonej działalności. Uwzględniając to, kierownictwo organizacji określa odpowiednie cele i kierunki prowadzonej działalności oraz tworzy warunki do pełnego zaangażowania pracowników wszystkich szczebli na rzecz realizacji ustanowionych celów. W organizacji decyzje podejmowane są na podstawie analizy faktów, natomiast realizacja wyznaczonych planów odbywa się poprzez systemowe podejście do zarządzania procesami organizacji oraz kształtowanie wzajemnie korzystnych relacji z dostawcami.

Należy zauważyć, iż wśród zasad zarządzania jakością sformułowanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną nie ma zasady orientacji na wyniki. Znajdowała się ona natomiast w zestawie ośmiu zasad zarządzania jakością (zwanych także zasadami doskonałości), sformułowanych w 2002 r. przez EFQM. Zasada ta była opisana w następujący sposób: „doskonałość to osiąganie wyników, które przynoszą zadowolenie wszystkim zainteresowanym funkcjonowaniem organizacji. W gwałtownie zmieniającym się otoczeniu, co jest charakterystyczne dla dzisiejszego świata, doskonałe organizacje są sprawne, elastyczne i zdolne do reagowania na szybko i często zmieniające się potrzeby i oczekiwania stron zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji. Doskonałe organizacje mierzą i przewidują potrzeby i oczekiwania wszystkich zainteresowanych stron, śledzą ich doświadczenia i sposoby postrzegania, a także monitorują i analizują wyniki działalności innych organizacji. Informacje są zbierane zarówno od obecnych, jak i przyszłych zainteresowanych stron. Są one wykorzystywane w celu ustalenia, wdrożenia i przeglądu polityk, strategii, celów, zadań, mierników i planów organizacji w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej. Zebrane informacje pomagają również organizacji w opracowaniu i osiągnięciu wyważonego zestawu wyników w relacjach ze stronami zainteresowanymi” [*Model Doskonałości EFQM 2002*].

W 2009 r. EFQM zmodyfikował ten zestaw zasad. Obecnie nadal jest ich osiem, lecz zmieniła się ich forma oraz interpretacja. W aktualnym zestawie znajduje się zasada osiągania zrównoważonych wyników. Jest ona interpretowana w następujący sposób: „doskonałe organizacje realizują swoją misję i wizję poprzez planowanie i osiąganie zrównoważonego zestawu wyników, które spełniają (lub przewyższają – jeżeli ma to zastosowanie) zarówno krótko-, jak i długookresowe potrzeby stron zainteresowanych. W praktyce doskonałe organizacje:

1. Określają i rozumieją kluczowe wyniki niezbędne do realizacji swojej misji oraz pozwalają na ocenę postępu w realizacji wizji oraz celów strategicznych.

2. Gromadzą informacje na temat potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych jako materiał wejściowy do opracowywania i dokonywania przeglądów strategii i wspierających ją polityk. Pozostają przy tym ciągle przygotowane na wszelkie zmiany.

3. Do oceny postępów stosują zrównoważony zestaw wyników, co umożliwi kluczowym stronom zainteresowanym przegląd długo- i krótkookresowych priorytetów oraz jasne określenie związków przyczynowo-skutkowych.

4. Stosują skuteczne mechanizmy w celu zrozumienia przyszłych scenariuszy i zarządzania ryzykami o znaczeniu strategicznym.

5. Określają oczekiwane rezultaty i powiązane z nimi wskaźniki oraz ustalają cele na podstawie porównań swoich wyników z innymi organizacjami oraz misji i wizji.

6. Wdrażają strategię i wspierające ją polityki w systematyczny sposób, tak aby osiągnąć zamierzone wyniki, równoważąc cele krótko- i długookresowe.

7. Dokonują oceny osiągniętych wyników, tak, aby poprawiać wyniki działalności w przeszłości i zapewniać trwałe korzyści stronom zainteresowanym.

8. Zapewniają przejrzystość raportowania do kluczowych stron zainteresowanych, w tym do odpowiednich instytucji regulacyjnych, zgodnie z ich oczekiwaniami.

9. Zapewniają, że liderzy mają dostęp do dokładnych informacji, wystarczających, aby na ich podstawie skutecznie i w odpowiednim czasie podejmować decyzje oraz prognozować przyszłe wyniki organizacji” [*Model Doskonałości EFQM*, 2010].

W ramach zestawu zasad sformułowanych przez ISO najbliższa zasadzie orientacji na wyniki jest zasada podejmowania decyzji na podstawie faktów. Jej realizacja – wg normy ISO 9004 – prowadzi zwykle do:

1. zapewnienia, że dane i informacje są wystarczająco dokładne i wiarygodne,
2. udostępniania danych tym, którzy ich potrzebują,
3. analizowania danych i informacji przy użyciu miarodajnych metod,
4. podejmowania decyzji i działań na podstawie analizy faktów, uwzględniającej doświadczenia i intuicję.

W efekcie uwzględnienia tej zasady organizacje uzyskują następujące korzyści:

1. podejmowane decyzje są oparte na wiarygodnych informacjach,
2. zwiększa się zdolność organizacji do wykazania słuszności poprzednich decyzji poprzez odwoływanie się do zapisów faktów,
3. zwiększa się zdolność organizacji do przeglądu, kwestionowania oraz zmiany opinii i decyzji [PN-EN ISO 9004, 2010].

Podsumowując, należy zauważyć, że zasada orientacji na wyniki jest bezpośrednim nawiązaniem do koncepcji zarządzania przez cele, zwanej także – zwłaszcza w literaturze anglojęzycznej – zarządzaniem przez wyniki lub też zarządzaniem przez osiągnięcia [Leonard 2008]. Koncepcja ta sprowadza się do ustalania celów i zasad oceniania ich realizacji, stworzonych po to, by zapewnić, że przyjęte cele zostaną osiągnięte. Cele te wywodzą się ze strategii, dotyczą więc kluczowych obszarów działalności i są formułowane (kaskadowane) dla każdej jednostki organizacyjnej, projektu oraz pracownika. Po upływie przyjętego okresu następuje ocena realizacji założonych celów. Jedną z cech charakterystycznych tej koncepcji zarządzania jest powiązanie stopnia osiągnięcia założonych wyników z bodźcami motywacyjnymi, czyli np. nagrodami dla pracowników [Stabryła (red.) 2010].

4. Wymagania dla systemu zarządzania jakością¹

W tej części opracowania przeprowadzona zostanie analiza stopnia uwzględnienia zasady orientacji na wyniki w wymaganiach dla systemu zarządzania jakością, sformułowanych w normie ISO 9001. Składa się ona z wprowadzenia oraz ośmiu rozdziałów. Jak już wcześniej wspomniano, wymagania dla systemu zarządzania jako-

¹ Podrozdział napisany na podstawie: [PN-EN ISO 9001, 2009].

ścią zapisane zostały w pięciu z nich, tj. w czwartym, piątym, szóstym, siódmym i ósmym.

W rozdziale czwartym, „System zarządzania jakością” sformułowane zostały wymagania związane z podejściem procesowym. Do zasady „orientacji na wyniki” odnoszą się przede wszystkim trzy spośród nich:

1. Określanie kryteriów i metod potrzebnych do zapewnienia skutecznego zarówno przebiegu, jak i nadzorowania procesów potrzebnych w systemie zarządzania jakością.

2. Monitorowanie i analizowanie procesów potrzebnych w systemie zarządzania jakością.

3. Wdrażanie działań niezbędnych do osiągnięcia zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia procesów potrzebnych w systemie zarządzania jakością.

We „Wprowadzeniu”, w którym prezentowana została idea zarządzania procesowego, mowa jest o konieczności rozpatrywania procesów w kategoriach wartości dodanej. Jednak stwierdzenie to nie znajduje potwierdzenia w wymaganiach sformułowanych w czwartym rozdziale normy.

Ponadto w normie ISO 9000 (2.3. „Podejście do systemów zarządzania jakością”) mowa jest o potrzebie ustanowienia metod pomiaru **każdego** procesu. W normie ISO 9001 nie ma jednak tak restrykcyjnego w tym względzie zapisu.

Rozdział piąty normy ISO 9001 poświęcony został odpowiedzialności kierownictwa. W jego ramach znalazły się trzy odniesienia do zasady orientacji na wyniki. Pierwszy z nich dotyczy celów jakości. Norma ISO 9001 wymaga, aby kierownictwo organizacji ustanowiło cele dotyczące jakości dla odpowiednich funkcji i szczebli w organizacji. Cele te powinny być mierzalne oraz spójne z polityką jakości. Drugie odniesienie do zasady orientacji na wyniki dotyczy orientacji na klienta. Wymaga się mianowicie, aby najwyższe kierownictwo doprowadziło do tego, że określone zostaną wymagania klientów i podjęte będą działania zmierzające do ich spełnienia. Ostatnie w tym rozdziale nawiązanie do zasady orientacji na wyniki dotyczy przeglądów zarządzania. Najwyższe kierownictwo powinno przeprowadzać przegląd systemu zarządzania w zaplanowanych odstępach czasu w celu zapewnienia jego stałej przydatności, adekwatności i skuteczności.

W rozdziale szóstym, „Zarządzanie zasobami”, nie zapisano wymagań odnoszących się bezpośrednio do zasady orientacji na wyniki.

Kolejny, siódmy rozdział „Realizacja wyrobu” w zasadzie powiela pewne odniesienia do zasady orientacji na wyniki sformułowane w innych rozdziałach. Dotyczą one przede wszystkim potrzeby uwzględniania w procesie planowania realizacji wyrobów celów dotyczących jakości oraz wymagań sformułowanych przez klientów. Mowa jest także o konieczności wprowadzenia działań dotyczących weryfikacji, walidacji monitorowania, pomiarów, kontroli i badań wyrobu.

Rozdział ósmy, „Pomiary, analiza i doskonalenie”, w wielu miejscach formułuje wymagania odnoszące się do zasady orientacji na wyniki. Już na jego wstępie mowa

jest o tym, że organizacja powinna zaplanować i wdrożyć procesy monitorowania, pomiaru, analizy i doskonalenia potrzebne do:

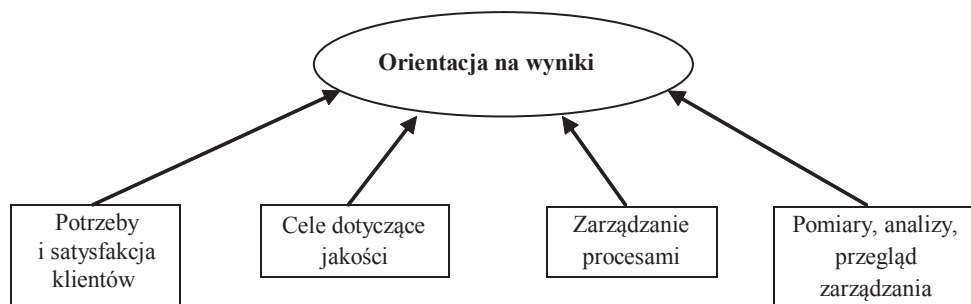
1. wykazania zgodności z wymaganiami dotyczącymi wyrobu,
2. zapewnienia zgodności systemu zarządzania jakością z wymaganiami normy ISO 9001,
3. ciągłego doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością.

Powinno to obejmować określenie możliwych do zastosowania metod, w tym metod statystycznych, oraz zakresu ich stosowania. W dalszej części tego rozdziału wskazane są konkretne działania, które powinny być przez organizację podejmowane w tym zakresie. Są to:

1. monitorowanie zadowolenia klientów – jako jeden z mierników funkcjonowania systemu zarządzania jakością organizacja powinna przyjąć poziom satysfakcji klientów,
2. przeprowadzanie audytów wewnętrznych – w organizacji powinny być przeprowadzane audyty wewnętrzne badające, czy SZJ jest skutecznie wdrożony i utrzymywany,
3. monitorowanie i pomiary procesów – wprowadzone w organizacji metody monitorowania procesów powinny wykazywać ich zdolność do osiągnięcia zaplanowanych wyników,
4. monitorowanie i pomiary wyrobu – organizacja powinna stosować metody sprawdzania, czy spełniane są wymagania dotyczące wyrobów.

Ponadto wymaga się (8.4. „Analiza danych”), aby organizacja określiła, zbierała i analizowała odpowiednie dane w celu wykazania przydatności i skuteczności systemu zarządzania jakością oraz aby (8.5. „Doskonalenie”) ciągle doskonaliła tę skuteczność.

Na podstawie powyższych spostrzeżeń stwierdzić można, że część wymagań dla systemu zarządzania jakością zawartych w normie ISO 9001 realizuje zasadę orientacji na wyniki. Kluczową rolę w tym zakresie ogrywają cztery grupy wymagań (zob. rys. 2).



Rys. 2. Wymagania dla systemu zarządzania jakością ISO 9001 związane z orientacją na wyniki

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza grupa odnosi się do badania oraz uwzględniania w prowadzonej działalności potrzeb klientów, a następnie oceniania ich satysfakcji. Druga grupa wymagań związana jest z celami dotyczącymi jakości. Kierownictwo ustanawia te cele, a następnie są one uwzględniane w prowadzonej działalności. Trzecia grupa wymagań dotyczy zarządzania procesami. Procesy są monitorowane, analizowane i doskonalone tak, aby mogły prowadzić do zaplanowanych wcześniej wyników. Najsilniej z zasadą orientacji na wyniki związana jest czwarta grupa wymagań. Dotyczy ona prowadzonych w organizacji pomiarów i analiz (w tym konieczności gromadzenia danych wykazujących przydatność i skuteczność systemu zarządzania) oraz przeprowadzania przeglądów zarządzania, podczas których oceniana jest przydatność, adekwatność i skuteczność systemu zarządzania jakością w danej organizacji.

5. Zakończenie

Na podstawie powyższych informacji sformułować można następujące spostrzeżenia i wnioski.

1. W zestawie zasad zarządzania jakością, sformułowanym przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, nie ma zasady orientacji na wynik. Jednak jest ona w pewnym stopniu uwzględniona w ramach innych zawartych w tym zestawie zasad.

2. Zasadę orientacji na wyniki można – nawiązując do definicji podanej przez EFQM – określić jako sformułowanie potrzeb kluczowych interesariuszy i takie prowadzenie działalności, aby te potrzeby zrealizować. Zasada ta jest urzeczywistniana poprzez: identyfikowanie kluczowych interesariuszy oraz ich potrzeb i na tej podstawie formułowanie celów dla organizacji, podejmowanie działań zmierzających do osiągnięcia tych celów oraz mierzenie i ocenianie stopnia ich realizacji.

3. Pomimo że w normach ISO serii 9000 nie sformulowano zasady orientacji na wyniki, to jest ona – w pewnym stopniu – uwzględniona w wymaganiach dla systemu zarządzania jakością. Odnoszą się do niej cztery grupy wymagań: dotyczących potrzeb i satysfakcji klientów, odnoszących się do celów jakości, określających sposoby zarządzania procesami oraz związanych z pomiarami, analizą danych oraz przeglądem zarządzania.

4. Należy zauważyć jednak, że realizacja zasady „orientacji na wyniki” w ramach systemu zarządzania jakością koncentruje się na jednym interesariuszu, tj. na kliencie. Potwierdzają to wyniki badań, według których specjaliści do spraw zarządzania jakością jako główny miernik swojej działalności w organizacji wskazują poziom satysfakcji klientów [Camisión, Peñas 2010]. Praktycznie nie dostrzega się w ramach SZJ potrzeb innych kluczowych interesariuszy, takich jak właściciele (np. akcjonariusze, założyciele) czy pracownicy. Wyraźnie brakuje w normie ISO 9001 zrównoważonego podejścia do uwzględniania oczekiwań wszystkich kluczowych stron zainteresowanych. Takie ujęcie prezentowane jest dopiero w normie ISO 9004, która jednak nie musi być i zwykle nie jest uwzględniania przy wdrażaniu systemów zarządzania jako-

ścią. Konsekwencję pomijania potrzeb właścicieli organizacji stanowi między innymi niski stopień uwzględnienia efektywności. Sformułowane w normie ISO 9001 wymagania dla systemu zarządzania jakością dotyczą przede wszystkim skuteczności.

5. System zarządzania jakością jest podsystemem zarządzania – nie musi więc uwzględniać wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji. Jednak niewystarczające uwzględnienie zasady orientacji na wyniki, przynajmniej w zakresie kluczowych interesariuszy, może być przyczyną wielu problemów dotyczących funkcjonowania organizacji. Nawiązując do słów autorstwa J. Egana, które zostały przedstawione na początku artykułu, organizacja musi potrafić powiązać satysfakcję klientów z osiągnięciem innych celów, kluczowych z punktu widzenia ich właścicieli lub założycieli. Tak samo jak błędem jest nieuwzględnianie w działalności potrzeb klientów, również skoncentrowanie się wyłącznie na kliencie i pomijanie innych aspektów prowadzonej działalności musi być ocenione negatywnie.

Literatura

- Boiral O., Amara N., *Paradoxes of ISO 9000 performance: A configurational approach*, „The Quality Management Journal” 2009, nr 3 (16), s. 36–60.
- Borys T., Rogala P. (red.), *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011.
- Camisión C., Peñas J., *The future of the quality/excellence function: A vision from the Spanish firm*, „Total Quality Management” 2010, nr 6 (21), s. 649–672.
- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005
- Leonard E.C., *Supervision: Concepts and Practices of Management*, South Western Educational Publishing, Brownstown 2008.
- Lisiecka K., *Kreowanie jakości*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
- Model Doskonałości EFQM*, Krajowa Organizacja Partnerska EFQM, Warszawa 2002.
- Model Doskonałości EFQM 2010*, Krajowa Organizacja Partnerska EFQM, Warszawa 2010.
- PN-EN ISO 9000, Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
- PN-EN ISO 9001, Systemy zarządzania jakością. Wymagania, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009.
- PN-EN ISO 9004, Zarządzanie ukierunkowane na trwałą sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2010.
- Stąbryła A. (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Miles.pl, Kraków 2010.

RESULTS ORIENTATION VERSUS THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ISO 9001

Summary: The article verifies the extent of implementing results orientation in the area of quality management system's requirements. The first part of the study presents an overview of the rules concerning quality management claimed by the International Organization of Normalization followed by analyzing their connection with the rule of the Results Orientation. It was consistent with the EFQM interpretation of the rule. The article continues with studying the requirements included in the ISO 9001 norm. As a result, it distinguished four groups of requirements for the system of quality management following the Result Orientation rule. They concern: customer's needs and satisfaction, targets of the quality, management of processes and measurements, data analysis and management overview.

Keywords: results orientation, quality management system, ISO 9001.