

OCENA POZIOMU DOJRZAŁOŚCI SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ – STOSOWANE MODELE I PRZYKŁADOWE WYNIKI BADAŃ

*Dorota KSIĄŻEK, Mariusz J. LIGARSKI
Politechnika Śląska*

WPROWADZENIE

Współczesne organizacje, działające na rynku polskim poszukują źródeł uzyskania przewagi konkurencyjnej. Jednym z elementów wspomagających budowę pozycji organizacji na rynku jest system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO serii 9000. System zarządzania jakością to element, oddziałujący na procesy w organizacji oraz redukujący koszty organizacji poprzez, między innymi eliminację działań zbędnych, czy też dublujących [2]. Dodatkowo zakładowa kontrola produkcji proponowana przez normę ISO 9001 stanowi element łączący sposoby działania i nadzór zgodności wyrobu z właściwymi specyfikacjami technicznymi [4]. Umiejętnie prowadzona zakładowa kontrola produkcji zapewnia stały nadzór nad wyrobami, obliuguje organizacje do badań i kontroli procesów związanych bezpośrednio z wyrobami, generuje dane dotyczące wyrobów niezgodnych, tym samym pozwala na eliminowanie czynników niepożądanych w procesie produkcji [3].

Norma ISO 9001 stanowi narzędzie uniwersalne, które może być wykorzystane przez organizacje, niezależnie od ich wielkości, jak i profilu prowadzonej działalności [8]. Jak wykazały przeprowadzone przez autorów badania, organizacje budują systemy zarządzania jakością zgodnie z wiedzą najwyższego kierownictwa, wybranych pracowników czy też doradcy zewnętrznego [1].

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie metod oceny poziomu dojrzałości systemów zarządzania jakością w organizacjach oraz zaprezentowanie przykładowych wyników badań.

MODELE OCENY SKUTECZNOŚCI DZIAŁANIA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Pomimo dowolności w budowie systemu zarządzania jakością w organizacjach wynikającej z uniwersalnego charakteru normy ISO 9001, która także wskazuje sposób doskonalenia organizacji poprzez wykorzystanie cyklu PDCA, twórcy norm podają dokładne wskazówki odnoszące się do oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością.

Model z normy ISO 9004

Norma PN-EN ISO 9004:2010 „Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością” warunkuje sukces organizacji skutecznym zarządzaniem uwzględniającym przywództwo, strategię, system zarządzania, zasoby i procesy w celu rozpoznania słabych stron organizacji. Według Normy PN-EN ISO 9004:2010 samoocena polega na badaniu korelacji pomiędzy elementami kluczowymi i poziomami dojrzałości. tj.:

- Zarządzanie ukierunkowane na trwałe sukces w organizacji
- Strategia i polityka
- Zarządzanie zasobami
- Zarządzanie procesami
- Monitorowanie, pomiary, analiza i przegląd
- Doskonalenie, innowacje, uczenie się [9].

Norma sugeruje także możliwości wykorzystania otrzymanych wyników samooceny np. do: monitorowania postępu organizacji w czasie, benchmarkingu z innymi organizacjami, ustalania priorytetów obszarów doskonalenia [9].

Model z normy ISO 10014

Norma PN-ISO 10014:2008 „Zarządzanie jakością Wytyczne do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych” określa elementy wywierające bezpośredni wpływ na korzyści finansowe i ekonomiczne organizacji, wynikające z zastosowania zasad zarządzania jakością z normy ISO 9000, zastosowania podejścia procesowego w organizacji oraz metodyki PDCA [10].

Zasady zarządzania w normie PN-ISO 10014:2008 zostały rozbudowane względem modelu z normy ISO 9004 oraz wskazano na wzajemne powiązania między nimi. Zasady zarządzania:

- Orientacja na klienta
- Przywództwo
- Zaangażowanie ludzi
- Podejście procesowe
- Doskonalenie
- Podejmowanie decyzji na podstawie faktów dowodów
- Zarządzanie relacjami [8].

Norma PN-EN ISO 10014:2008 do oceny skuteczności funkcjonowania systemu zarządzania jakością zaleca dokonanie samooceny. Samoocenę można wykonać z wykorzystaniem kwestionariusz wstępnej i wszechstronnej samooceny oraz zaleca ustalenie priorytetów dla przyszłych działań dotyczących doskonalenia [10].

Model samooceny Polskiej Nagrody Jakości

Kryteria samooceny Polskiej Nagrody Jakości to: przywództwo, strategia, pracownicy, partnerstwo i zasoby, procesy-wyroby-usługi, wyniki klientów, wyniki pracowników, wyniki społeczeństwa, wyniki kluczowe oraz model doskonalenia PNJ, zostały opracowane w oparciu o kryteria Europejskiej Nagrody Jakości ustanowionej przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością. Kryteria Polskiej Nagrody Jakości zostały podzielone na dziewięć filarów, z czego pięć to „potencjał organizacji”: przywództwo, strategia, pracownicy, partnerstwo i zasoby, natomiast pozostałe cztery filary „rezultaty organizacji”, do których zalicza się: wyniki klientów, wyniki pracowników, wyniki społeczeństwa oraz kluczowe wyniki [6].

W Polskiej Nagrodzie Jakości co jest niezwykle istotne: opracowana samoocena zostaje dodatkowo oceniona przez sędziów Polskiej Nagrody Jakości, czyli osoby bezstronne spoza organizacji. Sędziowie dokonują oceny samooceny w celu wskazania mocnych stron organizacji, obszarów wymagających doskonalenia, jak również przyznania punktacji w konkursie. Do właściwego przeprowadzenia oceny samooceny wykorzystywana jest metoda RADAR [5].

WYNIKI PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

Badanie przeprowadzono wśród pięciu dużych organizacji (zatrudnienie powyżej 250 osób), posiadających rozwinięty system zarządzania jakością – Finalistów Polskiej Nagrody Jakości w latach 1995-2015. Organizacje mają swoje siedziby w pięciu różnych województwach, tj: łódzkim, podkarpackim, śląskim, warmińsko-mazurskim oraz wielkopolskim.

Do oceny dojrzałości systemów zarządzania jakością wykorzystano kwestionariusz wstępnej samooceny z normy PN-ISO 10014:2008 [10], gdzie poszczególnym poziomom przyporządkowany jest opis:

1. nie lub nieprawda, 0% zdarzeń, praktyka nie jest ustanowiona;
2. minimalnie prawdziwe, w przybliżeniu 25% zdarzeń, praktyka jest wyłącznie zauważalna w niektórych obszarach;
3. częściowo prawdziwe, w przybliżeniu 50% zdarzeń, praktyka jest powszechnie ustanowiona, ale nie w większości obszarów;
4. w większości prawdziwe, w przybliżeniu 75% zdarzeń, praktyka jest bardzo typowa, tylko z pewnymi wyjątkami;
5. tak, wszędzie prawdziwe, blisko albo w 100% zdarzeń, praktyka jest wdrożona w całej organizacji, w zasadzie bez wyjątków.

Otrzymane wyniki zostały przedstawione w Tabeli 1.

Analizując otrzymane wyniki, można zauważyć, że w grupie respondentów, w całym badaniu, nie wystąpiły poziomy 1 i 2. Oznacza to, że żadna z badanych organizacji nie wskazała niskiego poziomu rozwoju systemu, w żadnym z analizowanych obszarów. Wszystkie badane organizacje posiadają rozwinięte – dojrzałe systemy zarządzania jakością, opisane wskazaniem, głównie na poziomie 4 i 5, stosunkowo rzadko wskazywany jest poziom 3.

Na podstawie otrzymanych wyników można prowadzić analizy dotyczące stopnia rozwoju systemu w poszczególnych obszarach.

Natomiast dysponując zbiorczymi wynikami trudno jest odnieść się do badania dojrzałości systemu w poszczególnych organizacjach. Chcąc rozpatrzyć poziom dojrzałości w pojedynczych organizacjach potrzebne byłoby zestawienie wyników otrzymane dla każdej z badanych organizacji.

Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz z budżetu państwa RP
"Przekraczamy Granice"

Tabela 1 Samoocena organizacji – wyniki badań

Zasada zarządzania jakością	Poziom dojrzałości – liczba wskazań				
	1	2	3	4	5
1. Orientacja na klienta					
a) Identyfikacja właściwych grup klientów albo rynków w celu osiągnięcia najlepszych dla organizacji korzyści finansowych i ekonomicznych?			1	1	3
b) Czy organizacja w pełni zrozumiała potrzeby i oczekiwania klientów oraz powiązanych z nimi łańcuchów dostaw oraz czy zidentyfikowała zasoby niezbędne do spełnienia tych wymagań?				2	3
c) Czy organizacja ustaliła miary zadowolenia klienta i czy, jeśli występują reklamacje są one załatwiane we właściwy sposób i we właściwym czasie?			1		4
2. Przywództwo					
a) Czy najwyższe kierownictwo ustala i komunikuje kierunek, politykę, plany oraz wszystkie ważne informacje istotne dla trwałości organizacji?				1	4
b) Czy najwyższe kierownictwo ustala i komunikuje skuteczne, finansowe i ekonomiczne cele, zapewniając niezbędne zasoby i informacje zwrotne o poziomie ich wykonania?				2	3
c) Czy najwyższe kierownictwo tworzy i utrzymuje niezbędne środowisko, w którym ludzie mogą w pełni zaangażować się w osiągnięcie celów organizacji?				2	3
3. Zaangażowanie ludzi					
a) Czy ludzie na wszystkich szczeblach są uznani za ważny zasób organizacji, który może silnie wpływać na osiągnięcie korzyści finansowych i ekonomicznych?				3	2
b) Czy zachęca się ludzi do pełnego zaangażowania w tworzenie możliwości doskonalenia ich kompetencji, wiedzy i doświadczenia dla osiągnięcia ogólnych korzyści przez organizację?			1	2	2
c) Czy ludzie chcą współpracować z innymi pracownikami, klientami, dostawcami oraz innymi odpowiednimi stronami?			1	3	1
4. Podejście procesowe					
a) Czy działania, nadzory, zasoby i wyjścia są zarządzane w sposób wzajemnie powiązany				1	4
b) Czy zdolności kluczowych działań lub/i procesów są rozumiane dzięki ich pomiarom i analizie, w celu osiągnięcia lepszych wyników finansowych i ekonomicznych?				2	3
c) Czy najwyższe kierownictwo umożliwia ocenę lub/i ustalanie priorytetów ryzyka i uwzględnia ich potencjalny wpływ na klientów, dostawców oraz inne strony zainteresowane?			1	1	3
5. Systemowe podejście do zarządzania					
a) Czy wzajemnie powiązane procesy są zidentyfikowane, zrozumiane i skutecznie zarządzane, aby zapewnić, że system jest zdolny do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych?			1	2	2
b) czy zasoby i zdolności procesów oraz ograniczenia są rozumiane, biorąc pod uwagę wzajemne zależności procesów?				4	1
c) Czy podejście systemowe jest wykorzystane do umożliwienia całkowitego wykorzystania poszczególnych procesów dla korzyści systemu?			1	3	1
6. Ciągłe doskonalenie					
a) Czy najwyższe kierownictwo zachęca i popiera ciągłe doskonalenie dla osiągnięcia celów, korzyści finansowych i ekonomicznych?			1		4
b) Czy organizacja ma wdrożone skuteczne pomiary i monitorowanie do śledzenia i oceny korzyści finansowych i ekonomicznych?				3	2
c) Czy najwyższe kierownictwo uznaje i potwierdza osiągnięcie korzyści finansowych i ekonomicznych?				1	4
7. Podejmowanie decyzji na podstawie faktów					
a) Czy decyzje są skuteczne, oparte na dokładnej analizie faktów uzupełnionych intuicją i doświadczeniem, tam gdzie to jest właściwe?				3	2
b) Czy najwyższe kierownictwo zapewnia właściwy dostęp do danych, informacji i narzędzi umożliwiających wykonanie skutecznej analizy?			1		4
c) Czy najwyższe kierownictwo zapewnia, że decyzje oparte są na osiągnięciu korzyści o optymalnej wartości dodanej, z pominięciem udoskonaleń w jednym obszarze, które powodują pogorszenie w innym obszarze?			1	1	3
8. Wzajemne korzystne powiązania z dostawcami					
a) czy istnieją skuteczne procesy do oceny, wyrobu i monitorowania dostawców oraz partnerów łańcucha dostaw dla zapewnienia ogólnych korzyści finansowych i ekonomicznych?				4	1
b) Czy najwyższe kierownictwo zapewnia rozwój skutecznych powiązań z kluczowymi dostawcami i partnerami, co równoważy krótkoterminowe zyski z długoterminowymi uwarunkowaniami?			1	3	1
c) Czy zachęca się do dzielenia przyszłymi planami i informacjami zwrotnymi między organizacją a jej dostawcami/partnerami w łańcuchu dostaw w celu promowania i uzyskania wzajemnych korzyści?			1	3	1

Źródło: opracowanie własne

PODSUMOWANIE

Współczesne organizacje posiadające wdrożony i funkcjonujący system zarządzania jakością zgodny z normami ISO serii 9000, dysponują gotowymi narzędziami do doskonalenia, jak również do pomiaru skuteczności podejmowanych przez organizacje, w tym kierunku działań. Należą do nich modele (polegające na samoocenie) proponowane w normach, jak również tożsame modele propagowane przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością oraz Polską Nagrodę Jakości. Zakres proponowanych samoocen jest różny, różne są także kryteria przyjęte przez twórców modeli. Co istotne każdy z modeli – wykorzystany do sumiennie wykonanej samooceny daje wszechstronny obraz sytuacji organizacji, wskazuje jej słabe i mocne strony, stanowi wskazówkę do ustalenia priorytetów do podjęcia działań w poddanej samoocenie organizacji. Okresowe dokonywanie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji, pozwala na uzyskanie wiarygodnej informacji dotyczącej postępu podmiotu w doskonaleniu.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono wyniki samooceny przeprowadzonej z wykorzystaniem arkusza wstępnej samooceny z normy PN-EN ISO 10014:2008. W badaniu uczestniczyło 5 podmiotów z sektora dużych przedsiębiorstw. Wyniki badań wykazały, że organizacje podejmują działania w kierunku spełnienia zasad zarządzania jakością i osiągnęły poziom dojrzałości systemu, głównie opisany wskazaniem 4 i 5, a więc w 75% lub w 100%. Uzyskane wyniki mogą służyć do różnorodnych analiz i porównań poziomu dojrzałości systemu w różnych jego obszarach. Aby jednak uzyskać informacje dotyczące poziomu dojrzałości systemu w poszczególnych organizacjach, należałoby opracować zestawienie wyników otrzymane w pojedynczych organizacjach.

LITERATURA

1. D. Książek, M.J. Ligarski, Analysis of the functions and place of quality management system in a context of development of organization – survey of the participants of the Polish Quality Award contest, Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie, Szczecin 2015, nr 44 (116), s. 182-186.
2. D. Książek, M.J. Ligarski, Badanie wpływu systemu zarządzania jakością na procesy w organizacji, w: Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji. Inżynieria Systemów Technicznych red.: E. Milewska, P.A. NOVA, Gliwice, nr 2 (14) 2016, s. 190-198.
3. D. Książek, M.J. Ligarski, Rola zakładowej kontroli produkcji w doskonaleniu wyrobów i procesów, Systemy wspomagania w inżynierii produkcji. Metody i narzędzia w inżynierii produkcji dla rozwoju inteligentnych specjalizacji, nr 4 (16), 2016, s. 68-79.
4. K. Pastuszka, Zakładowa kontrola produkcji w ocenie zgodności wyrobów budowlanych stosowanych w ochronie przeciwpożarowej (system 1), Tom I, Centrum Naukowo-Badawcze Ochrony Przeciwpożarowej im. Józefa Tuliszkowskiego, Józefów: Państwowy Instytut Badawczy, 2012.
5. M. Recha, Historia Polskiej Nagrody Jakości, Sekretariat Polskiej Nagrody Jakości, Warszawa, 2014.

6. M. Recha, Polska Nagroda Jakości, Edycja XX-2014, Sekretariat Polskiej Nagrody Jakości, Warszawa, 2014.
7. M. Recha, Struktura „Społecznej Odpowiedzialności Organizacji” dostosowana do polskich warunków opracowana w Krajowej Izbie Gospodarczej, Materiały Konferencyjne, IV Konferencja: Dobre praktyki doskonalenia zarządzania, Warszawa, 2013.
8. PN-EN ISO 9001:2015 Systemy zarządzania jakością. Wymagania. PKN, Warszawa 2016.
9. PN-EN ISO 9004:2010 Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością. PKN, Warszawa 2010.
10. PN-ISO 10014:2008 Zarządzanie jakością. Wytyczne do osiągania korzyści finansowych i ekonomicznych. PKN Warszawa 2008.

Data przesłania artykułu do Redakcji: 04.2017

Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 05.2017

mgr inż. Dorota Książek
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Inżynierii Produkcji
ul. Roosevelta 26-28, 41-800 Zabrze, Polska
tel.: +48509 410 471,
e-mail: Dorota.Ksiazek@polsl.pl

dr hab. inż. Mariusz J. Ligarski
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Inżynierii Produkcji
ul. Roosevelta 26-28, 41-800 Zabrze, Polska
e-mail: Mariusz.Ligarski@polsl.pl

OCENA POZIOMU DOJRZAŁOŚCI SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ – STOSOWANE MODELE I PRZYKŁADOWE WYNIKI BADAŃ

Streszczenie: W artykule zostały przedstawione modele i metody oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacjach zawarte w normach oraz promowane przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością. Zaprezentowano fundamentalne zasady kształtujące projakościowe podejście do zarządzania jakością. Przeanalizowano wyniki samooceny wybranej grupy polskich przedsiębiorstw zarządzanych projakościowo w oparciu o przeprowadzone badania własne z udziałem Finalistów Polskiej Nagrody Jakości.

Słowa kluczowe: system zarządzania jakością, ocena dojrzałości, samoocena

ASSESSMENT OF THE LEVEL OF MATURITY OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM – APPLIED MODELS AND SAMPLE TEST RESULTS

Abstract: In the article there are presented models and methods of assessment of the level of maturity of the quality management system in organizations included in the standards and promoted by the European Foundation for Quality Management. The fundamental principles of forming pro-quality approach to quality management are presented. The results of self-assessment selected group of Polish pro-quality managed enterprises on the basis of the carried out researches with the participation of the Finalists Polish Quality Awards.

Key words: quality management system, maturity assessment, self-assessment