

PRACE NAUKOWE

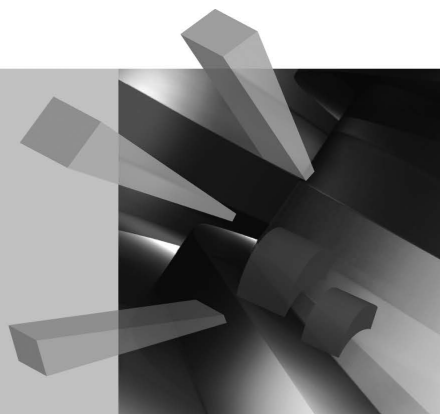
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

265

Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce



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 Kożuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

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 978-83-7695-203-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Baraniecka , Konflikt celów w przedsiębiorstwie – identyfikacja, konsekwencje i sposoby eliminowania.....	11
Tomasz Brzozowski , Przegląd zarządzania a orientacja na wyniki	31
Marek Bugdol , Zaufanie jako wynik działalności organizacji	40
Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska , Perspektywy satysfakcji nauczycieli	54
Małgorzata Chojnacka , Kryteria i metody oceny jakości obsługi klienta w wybranych przedsiębiorstwach transportu miejskiego	65
Marta Chudykowska , Wybrane problemy budowy i wdrażania zrównoważonej karty wyników w szpitalu.....	77
Sylwia Dziedzic , Analiza poziomu satysfakcji absolwentów Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej	90
Zenon Foltynowicz, Marta Purol , Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego zorientowanego na wyniki na przykładzie Wydziału Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu	102
Bartosz Fortuński , „Wyniki” proekologicznego podejścia do energetyki w Unii Europejskiej w oparciu o model EFQM	113
Barbara Fura , Wpływ systemu zarządzania środowiskowego na wyniki przedsiębiorstw województwa podkarpackiego.....	126
Tomasz Greber , Kwantyfikacja wyników auditów trzeciej strony.....	136
Piotr Grudowski, Jacek Matusiak , Wybrane aspekty oceny satysfakcji i lojalności klientów i pracowników.....	144
Rafał Haffer , Systemy pomiaru wyników działalności polskich przedsiębiorstw i ich wpływ na osiągnięte wyniki.....	156
Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys , Klient i jego satysfakcja w usługach administracji publicznej	172
Zbigniew Klos, Krzysztof Koper , Wybrane aspekty analizy orientacji na wynik w przedsiębiorstwach sektora spożywczego.....	184
Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka , Zarządzanie procesowe stymulatorem doskonalenia wyników działalności organizacji publicznej.....	194
Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański , Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej – na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżonowie	208
Andrzej Kwintowski , Porównanie wybranych narzędzi związanych z postępowaniem z wyrobem niezgodnym.....	220

Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor , Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem – wyniki badań	229
Agata Lulewicz-Sas , Raportowanie działalności społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorstw	245
Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska , Pomiar jakości procesu realizacji usługi bankowej	260
Katarzyna Midor, Witold Biały , Wyniki badań oczekiwań i satysfakcji klientów uczelni wyższej z obszaru województwa śląskiego	271
Agnieszka Panasiewicz , Metodyka zarządzania ryzykiem zgodna ze standardem ISO 31000	282
Barbara Pytko , Doskonalenie zarządzania publicznego z wykorzystaniem wyników analizy przemian jakościowych	294
Paweł Rumniak , Kierunki rozwoju raportowania wewnętrznego przedsiębiorstwa.....	308
Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak , Sformalizowany system – skuteczny instrument zarządzania czy hamulec rozwoju?	319
Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz , Edukacyjna wartość dodana a orientacja na wyniki – doniesienie z badań ankietowych	336
Maciej Urbaniak , Formy wstępnej oceny dostawców – wyniki badań.....	357
Izabela Witczak , Poprawa skuteczności i efektywności usług zdrowotnych w szpitalach poprzez wdrażanie standardów akredytacyjnych – analiza polskich i międzynarodowych doświadczeń	365
Marian Woźniak , Wykorzystanie Modelu Doskonałości EFQM do analizy żywotności gmin wiejskich na przykładzie wybranych gmin województwa podkarpackiego.....	374
Grażyna Paulina Wójcik , Wpływ systemów zarządzania na efektywność przedsiębiorstwa energetycznego	390
Sabina Zaremba-Warnke , Znaczenie ekotestów dla zapewnienia satysfakcji proekologicznym klientom	404
Anetta Zielińska , Metody wyceny obszarów przyrodniczo cennych	414

Summaries

Anna Baraniecka , The aim conflict in an enterprise – identification, consequences and ways of elimination.....	30
Tomasz Brzozowski , Management review vs. results orientation	39
Marek Bugdol , Trust as a result of an organization's activities	53
Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska , Perspectives of teachers' satisfaction	64
Małgorzata Chojnacka , Criteria and methods of appraisal of quality of customer service in chosen enterprises of municipal transportation	76

Marta Chudykowska , Chosen aspects of designing and implementing the balanced scorecard in a hospital	89
Sylwia Dziedzic , Analysis of satisfaction level of the graduates of Faculty of Management at Rzeszów University of Technology	101
Zenon Foltynowicz, Marta Purol , Improving result-oriented strategic management – the case of commodity Science Faculty of the Poznań University of Economics	112
Bartosz Fortuński , „Results” of environmental approach towards European Union energy policy in the EFQM model.....	125
Barbara Fura , Influence of ISO 14001 system adoption on the performance of the Podkarpackie Voivodeship enterprises	134
Tomasz Greber , Quantification of results of third party audits	143
Piotr Grudowski, Jacek Matusiak , Selected aspects of the satisfaction and loyalty of customers and employees.....	154
Rafał Haffer , Performance measurement systems and their impact on results achieved by Polish companies	171
Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys , Client and his satisfaction in public administration services.....	183
Zbigniew Kłos, Krzysztof Koper , Selected aspects of orientation analysis on results in food sector companies.....	193
Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka , Process management as a stimulator for improving the results of public organization performance.....	207
Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański , Determinants of customer satisfaction with public administration units services – the example of the municipal office of Dzierżoniów	218
Andrzej Kwintowski , Comparison of selected tools used in the control of a nonconforming product	228
Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor , Environment-friendly management – study findings	244
Agata Lulewicz-Sas , Reporting of socially responsible business.....	259
Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska , Quality measurement of the banking service process	270
Katarzyna Midor, Witold Biały , Research results of expectations and satisfaction of clients of higher education institution in the Silesian Voivodeship region	281
Agnieszka Panasiewicz , Risk management methodology in accordance with ISO 31000 standard	293
Barbara Pytko , Public management improvement with the applience of analysis results of quality changes.....	307
Paweł Rumniak , Directions of changes and development of internal report systems	318

Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak , A formalised system – an effective tool or an impediment?	335
Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz , Educational value added and focus on results – report from survey study	356
Maciej Urbaniak , Forms of a preliminary evaluation on suppliers – studies results.....	364
Izabela Witczak , Improving efficiency and effectiveness of health care in hospitals through the implementation of accreditation standards (The analysis of Polish and international experience).....	373
Marian Woźniak , The application of EFQM Quality Model for food analysis in rural communities on the example of Podkarpackie Voivodeship communities	389
Grażyna Paulina Wójcik , Impact of management on the effectiveness of power industry	403
Sabina Zaremba-Warnke , Eco-tests importance to ensure environmentally conscious customers satisfaction	413
Anetta Zielińska , Evaluation methods of naturally valuable areas	423

Tomasz Greber

Politechnika Wroclawska

e-mail: tomasz.greber@pwr.wroc.pl

KWANTYFIKACJA WYNIKÓW AUDITÓW TRZECIEJ STRONY

Streszczenie: Jednostki certyfikujące prowadzące audyty trzeciej strony u swoich klientów nie do końca są od nich niezależne. Łączy je bowiem umowa biznesowa. Może to mieć w niektórych przypadkach wpływ na ich obiektywność, a precyzyjniej – na niechęć do podejmowania przez auditorów i gremia certyfikacyjne w jednostkach decyzji o nieprzyznawaniu certyfikatu, gdy system nie działa. Wprowadzenie kwantyfikatora wyników auditu innego niż dwustanowy 0/1 pozwoliłoby na większy obiektywizm w przedstawianiu rzeczywistego stanu systemu.

Słowa kluczowe: audit, skuteczność, efektywność, system zarządzania.

1. Wstęp

Deprecjacja znaczenia certyfikatów potwierdzających wdrożenie systemu zarządzania jakością trwa już od wielu lat. Certyfikat taki przestał być jakimkolwiek dowodem na uporządkowanie systemu, a stał się jedynie poświadczeniem pomyślnego przejścia auditu certyfikacyjnego. Do poziomu anegdoty doszły już powiedzenia typu: „Mam mieć ISO? Nie ma problemu, może być na wtorek?”. To niepoważne zdanie pokazuje, jak system i certyfikat są postrzegane na rynku biznesowym. Oczywiście nie jest to żadna reguła, a można wręcz zaryzykować twierdzenie, że patologia, niemniej jednak warto na to zwrócić baczną uwagę i podjąć próbę diagnozy przyczyn takiej sytuacji.

Jedną z przyczyn coraz mniej restrykcyjnego podchodzenia jednostek certyfikacyjnych do auditów jest na pewno rozwój rynku certyfikacyjnego, w tym znaczny wzrost liczby działających w Polsce jednostek certyfikujących, a zatem wzrost konkurencji. Musiał on spowodować zmianę sposobu auditowania w kierunku coraz łagodniejszych kryteriów oceny przystępujących do auditu organizacji. Firmy nie będą bowiem wybierały do zatwierdzenia systemu zarządzania jakością, środowiskowego, BHP, bezpieczeństwa informacji czy żadnego innego jednostek certyfikacyjnych, o których będzie wiadomo, że są stanowcze, dokładne i wymagające. Oczywiście w żadnej mierze nie można tu podważać jednoznacznie profesjonalni-

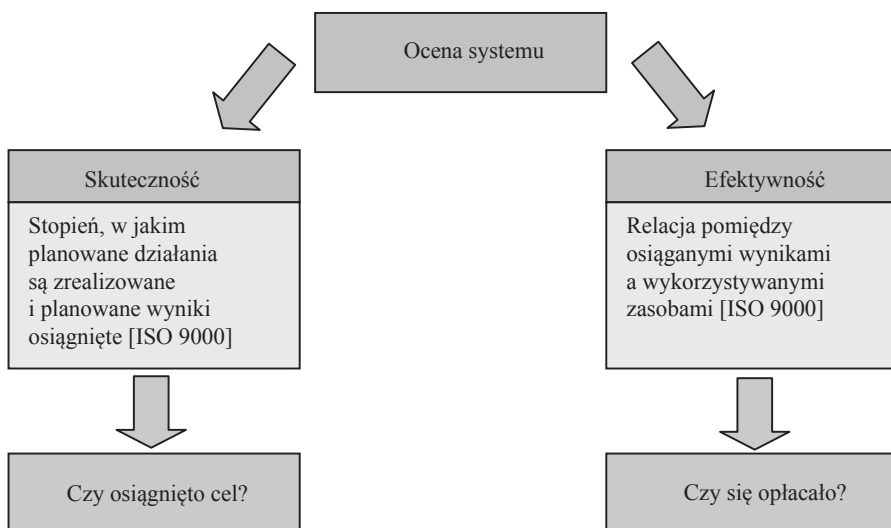
zmu ani samych jednostek, ani ich auditorów, ale tak jak wspomniano powyżej – jest to tylko zwykły układ biznesowy. Zupełnie inaczej wygląda to np. w przypadku Polskiego Centrum Akredytacji PCA, które uchodzi w środowisku za organizację bardzo wymagającą, zajmującą się w czasie akredytacji systemu nawet niewielkimi szczegółami jego działania – PCA jednak nie ma w Polsce konkurencji.

Ocena zero-jedynkowa (albo przyznawany lub przedłużany jest certyfikat, albo nie) widoczna dla otoczenia organizacji (klientów, konkurentów itp.), mająca miejsce w przypadku auditów certyfikacyjnych, nie sprzyja doskonaleniu systemów, ponieważ już nawet minimalne spełnienie wymagań odpowiedniej normy (o co nie jest trudno) wystarcza do uzyskania certyfikatu. Auditorzy w podsumowaniu wyników auditu podają wprawdzie ilość niezgodności, spostrzeżeń i możliwości doskonalenia systemu, ale ta informacja pozostaje tylko w organizacji. Na zewnątrz jej ocena pozostaje nadal zero-jedynkowa.

Rozwiązaniem tego problemu mogłoby stać się inne podejście do oceny audytowanych systemów, wykorzystujące skalę pomiarową dłuższą niż tylko dwupozycyjna. Dzięki temu można byłoby obiektywnie ocenić, na jakim poziomie jest system naszego dostawcy i czy to tzw. ISO, czyli system, ma wdrożony i rozwinięty „na serio”, czy to tylko ledwo działający zlepek procesów, procedur i zapisów.

2. Wyniki auditu trzeciej strony jako informacja dla klienta

Uczciwe wobec klientów organizacji wydaje się prezentowanie rzeczywistej kondycji jej systemu zarządzania, np. jakością. Patrząc na zakres i wymagania normy



Rys. 1. Skuteczność a efektywność

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Greber 2008].

ISO 9001, nie sposób nie zauważyć, że jest ona napisana wyraźnie jako forma zabezpieczenia klientów organizacji, a nie bezpośrednio samej organizacji. W normie tej w żadnym miejscu nie wspomina się o konieczności zapewnienia efektywności systemu (czyli opłacalności prowadzonych działań), ale w wielu miejscach mowa jest o tym, żeby zapewnić odpowiednią skuteczność (rys. 1).

ISO 9001 wymaga, dla przykładu, prowadzenia działań takich jak:

- korekcja – działanie dla wyeliminowania wykrytej niezgodności,
- działanie korygujące – działanie w celu usunięcia przyczyny wykrytej niezgodności lub innej niepożądanego sytuacji,
- działanie zapobiegawcze – działanie w celu usunięcia przyczyny potencjalnej niezgodności lub innej niepożądanego sytuacji.

Należy je odpowiednio zaplanować, udokumentować, a także ocenić ich skuteczność. Nie jest więc w myśl normy ważne, czy okażą się one efektywne. Skoro zatem norma, a co za tym idzie proces certyfikacji systemu na zgodność z tą normą, są wyraźnie skierowane na interesy klienta, to informowanie go możliwie dokładnie o stopniu spełnienia wymagań wydaje się logicznym postępowaniem.

3. Skala pomiarowa do badania kondycji systemu zarządzania certyfikowanych organizacji

Patrząc na audit jako pewnego rodzaju badanie i odnosząc jego wyniki do typowych badań, np. zadowolenia klientów, łatwo stwierdzić, że podobnie jak przy badaniach klientów, przedstawianie wyników w skali dwupozytywnej jest bardzo mocnym spłaszczaniem rzeczywistości. Ankiety oparte na odpowiedziach tak/nie są o wiele mniej przydatne od takich ze skalą np. 1-2-3-4-5. Dłuższe skale pozwalają na bardziej precyzyjną odpowiedź. Podobnie sprawa ma się w przypadku wyników auditów.

Wydłużone skale pomiarowe są już bardzo częste w przypadku niektórych auditów wewnętrznych lub auditów drugiej strony. Na rysunku 2 przedstawiono przykładowy arkusz oceny dostawcy w ramach auditu drugiej strony. Jak widać, ocena jest tu dokonywana na trzech poziomach z dodatkową opcją braku danych (braku oceny).

Jednym z bardziej szczegółowych raportów z auditu jest raport narzucony na wewnętrzne audyty procesów przez standard VDA 6.3. A w czasie tego auditu ocenia się siedem potencjałów organizacji. Do każdego przygotowana jest szczegółowa lista zagadnień, które mają być ocenione w sztywno narzuconej skali (rys. 3).

Wyniki podsumowujące audit są wyrażone w procentach i dobrze oddają rzeczywisty stan auditowanego zakresu systemu zarządzania (rys. 4 i 5).

Takie podejście nie tylko pozwala precyzyjnie zdiagnozować słabe strony systemu, ale także jest bardzo dobrą podstawą do benchmarkingu procesów i systemów, a czytelna informacja zwrotna do procesu o uzyskiwanych wynikach jest jednym z najważniejszych warunków umożliwiających jego doskonalenie [Rummler, Brache 2000; Skowroński 2002].

ARKUSZ OCENY DOSTAWCY

PYTANIE	WYNIK				OBSERWACJE I DOWODY	WYNIK PROCENTOWY
	2	1	0	BD		
Czy dostawca ma opracowaną księgę systemu zarządzania?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wprowadzone i realizowane są procedury zarządzania zapisanie (w tym szczególnie ich przechowywanie i zachowywanie oraz zapewnienie poufności zbieranych danych)	40%
Czy wprowadzone i realizowane są procedury zarządzania dokumentacją (w tym szczególnie jej aktualizowanie i dystrybuowanie)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Procedury zarządzania zapisanie (w tym szczególnie ich przechowywanie i zachowywanie oraz zapewnienie poufności zbieranych danych)	50%
Czy wprowadzone i realizowane są procedury zarządzania zapisanie (w tym szczególnie ich przechowywanie i zachowywanie oraz zapewnienie poufności zbieranych danych)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ich przechowywanie i zachowywanie oraz zapewnienie poufności zbieranych danych	90%

Rys. 2. Przykładowy arkusz oceny dostawcy w ramach auditu drugiej strony

Źródło: międzynarodowa organizacja z branży AGD.

P2	Zarządzanie projektem	Ogólnie	
2.1	Czy ustanowiona została organizacja projektu (kierownictwo projektu) i czy określono zadania i kompetencje kierownictwa i członków zespołu?	n.b.	Text eingeben
2.2	x Czy organizacja zaplanowała i czy posiada odpowiednie zasoby do realizacji projektu oraz czy klient zostanie powiadomiony o zmianach?	n.b.	Text eingeben
2.3	Czy organizacja posiada plan projektu i czy jest on uzgodniony z klientem?	0 4 6	Text eingeben
2.4	Czy kierownik projektu zapewnia zarządzanie zmianami w trakcie projektu?	8 10 n.b.	Text eingeben
2.5	x Czy osoby odpowiedzialne w organizacji i u klienta są zaangażowane w zarządzanie zmianami?	n.b.	Text eingeben
2.6	Czy jest w projekcie plan jakości i czy plan ten jest realizowany, a jego dotrzymywanie regularnie monitorowane?	n.b.	Text eingeben
2.7	x Czy ustanowiony jest proces eskalacji i czy jest on skutecznie realizowany?	n.b.	Text eingeben

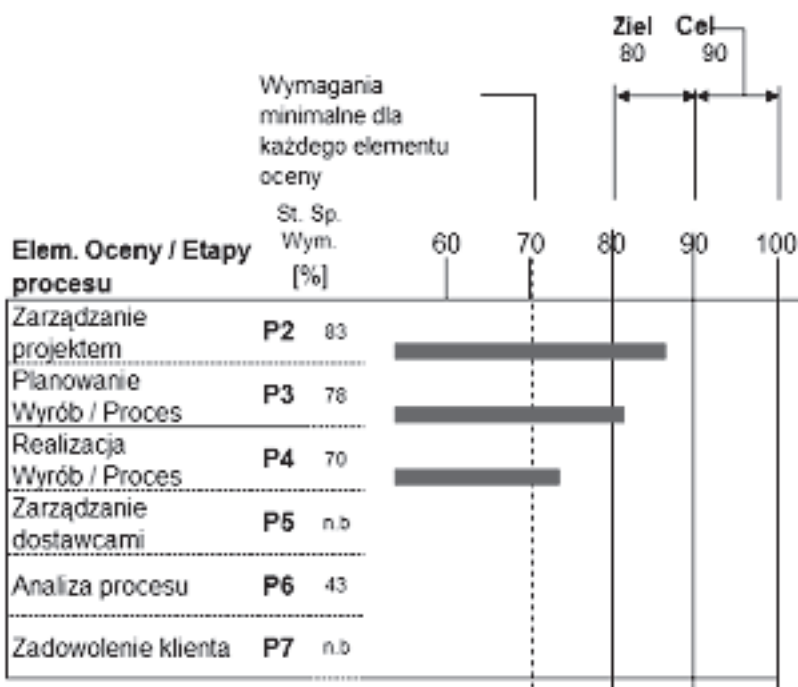
Rys. 3. Fragment arkusza auditu procesu wg VDA 6.3

Źródło: opracowanie własne na podstawie VDA 6.3.

Proces / Wyrób	Wskaźniki oceny	Stopień spełnienia wymagań	Klasyfikacja
Proces całkowity P2 do P7	E_G	n.b.	n.b.
Grupa produktów			
a	E_{PN}	0%	0
b	E_{PN}	0%	0
c	E_{PN}	0%	0
d	E_{PN}	0%	0

Rys. 4. Fragment arkusza podsumowującego wyniki auditu procesu wg VDA 6.3

Źródło: opracowanie własne na podstawie VDA 6.3.



Rys. 5. Fragment arkusza podsumowującego wyniki auditu procesu wg VDA 6.3

Źródło: opracowanie własne na podstawie VDA 6.3.

4. Kwantyfikacja wyników auditów trzeciej strony – propozycja

Ponieważ wymagania VDA 6.3 w odniesieniu do prowadzenia auditów procesów sprawdzają się w praktyce, analogiczne podejście można zastosować w przypadku auditów trzeciej strony. Oczywiście nie można tego sposobu auditowania po prostu skopiować. Trzeba bowiem pamiętać o zupełnie innym zakresie systemów, których dotyczy specyfikacja VDA w porównaniu z normą ISO, np. 9001. VDA obejmuje jedynie firmy będące dostawcami do branży motoryzacyjnej, i to jeszcze w ograniczonym zakresie. Normy ISO serii 9000 mają charakter ogólny i formalnie mogą być wdrażane przez dowolne organizacje, bez ograniczeń co do ich formy działalności i wytwarzanych wyrobów. Sam sposób oceny przystępujących do certyfikacji organizacji musi być zatem na tyle uniwersalny, elastyczny, żeby sprawdzał się praktycznie w każdym przypadku.

Przy budowie takich kryteriów można jako wzór traktować sposób oceny przy nagrodach jakości, takich jak PNJ, MBA czy podobnych, które z jednej strony są uniwersalne (z uwagi na duże zróżnicowanie organizacji startujących w konkursach), a z drugiej umożliwiają odróżnienie organizacji dobrych od najlepszych, słabych od najslabszych itd. (rys. 6).

Światowe nagrody i modele związane z zarządzaniem jakością

Japonia

USA

Europa

Polska



Kryteria oceny systemu zarządzania

Element modelu	Skala ocen	Maksymalna ilość punktów
Badania satysfakcji pracowników	Skala ocen: 1-5 (1-5)	20
Badania satysfakcji klientów	Skala ocen: 1-5 (1-5)	20
Programy motywacyjne	Skala ocen: 1-5 (1-5)	20
Komunikacja wewnętrzna	Skala ocen: 1-5 (1-5)	10
Małobudowność kosztów	Skala ocen: 1-5 (1-5)	20
Małobudowność kosztów	Skala ocen: 1-5 (1-5)	20
Skala ocen: 1-5 (1-5)	Skala ocen: 1-5 (1-5)	10

Rys. 6. Możliwe wzorce dla kryteriów oceny przy auditach trzeciej strony

Źródło: opracowanie własne.

Autor opracował i zwalidował w praktyce dużej, ogólnopolskiej organizacji usługowej kryteria oceny systemu pozwalające uzyskać możliwie czytelną informację o stopniu rozwoju systemu zarządzania (w tym przypadku był to system zarządzania jakością). Na rysunku 7 przedstawiono dla przykładu skalę wykorzystywaną do oceny sposobu postępowania organizacji w zakresie badania zadowolenia klientów.

8.2.1 – Zadowolenie klientów				Dlaczego jest to dla nas ważne?
Element systemu	Blok	Kryteria oceny systemu	Poziom doskonałości	
Badania zadowolenia klientów	Metodyka i zakres prowadzonych badań zadowolenia klientów	Badania zadowolenia klientów nie są prowadzone	0%	Chcemy mieć pewność co do jakości zbieranych przez nas danych. Zapewni to m.in. powtarzalność stosowanych w badaniach metod. Chcemy dążyć do tego, aby badania miały charakter systematyczny i powtarzalny (przy wykorzystaniu jednakowej metodyki). Jedynie wtedy będziemy mogli w sposób właściwy, obiektywny i jasny wykorzystać badania do doskonalenia swojego funkcjonowania.
		Badania są prowadzone niesystematycznie, sporadycznie zgodnie z różnymi metodykami	25%	
		Badania są prowadzone w zakresie wszystkich oferowanych wyrobów, ale zgodnie z różnymi metodykami	50%	
		Opracowana jest wspólna metodyka badań dla wszystkich oferowanych wyrobów i jest ona wykorzystywana w prowadzonych badaniach	75%	
		Badania są prowadzone systematycznie (co najmniej dwa razy do roku) dla wszystkich oferowanych wyrobów zgodnie z założoną wspólną metodyką i analizowany jest jednolity wskaźnik umożliwiający porównania pomiędzy np. grupami wyrobów	100%	

Rys. 7. Kryteria oceny systemu w zakresie badania zadowolenia klientów – fragment

Źródło: opracowanie własne.

Dla rozdziału 8.2.1 normy ISO 9001 badanych jest i ocenianych aż 5 bloków zagadnień. Podobnie sprawa wygląda z pozostałymi obszarami systemu zarządzania jakością (bo takiego właśnie systemu dotyczył omawiany projekt).

Dzięki tak przeprowadzonej ocenie łatwo będzie, dla przykładu: odróżnić organizacje, które w myśl rozdziału 8.5 ISO 9001 udokumentowały naprędce przed auditem jedno działanie zapobiegawcze, od tych, które mają mocno rozwinięty system w zakresie prewencji, z wykorzystaniem FMEA, A3, G8D, PDPC i podobnych metod i narzędzi. Obecnie obie te organizacje w trakcie auditu certyfikacyjnego uzyskalyby w czasie oceny przez auditorów trzeciej strony taki sam wynik – zgodność z wymaganiami ISO 9001.

5. Podsumowanie

Wydaje się, że wprowadzenie bardziej transparentnej, bardziej kwantyfikowalnej oceny systemu przez auditorów trzeciej strony mogłoby dać pozytywne rezultaty w zakresie przywrócenia wiarygodności certyfikatom. Auditorzy jednostek certyfikacyjnych dostaliby narzędzie do pokazywania mankamentów systemu w stosunkowo szczegółowy sposób. Na pewno nie pozwoliłoby to na zupełne wyeliminowanie nieuczciwych ocen organizacji, ale wydaje się, że poprawiłoby sytuację. Z punktu widzenia audytora czym innym jest bowiem odebranie certyfikatu, a czym innym tylko obniżenie oceny, żeby wskazać niedociągnięcia systemu.

Literatura

- Greber T., *Badanie skuteczności procesów*, „Zarządzanie Jakością” 2008, nr 1.
PN-EN ISO 9000, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
Rummler A.P., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
Skowroński A., *System miar w zarządzaniu procesami*, „Problemy Jakości” 2002, nr 8.
Zawistowski T., *Procesowe zarządzanie organizacją*, „Problemy Jakości” 2001, nr 9.

QUANTIFICATION OF RESULTS OF THIRD PARTY AUDITS

Summary: Certification bodies conducting third party audits of their customers are not entirely independent of them because they are combined by business agreement. This may have, in some cases, an effect on their objectivity, and more precisely the reluctance to take a decision not to grant a certificate by auditors and certification bodies, if the system does not work. Introduction quantifier results of the audit other than binary 0/1 would allow for the greater objectivity in the presentation of the actual state of the system.

Keywords: audit, effectiveness, efficiency, management system.