

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 376

Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie

Redaktorzy naukowci
Tadeusz Borys
Piotr Rogala
Paweł Skowron



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska
i Gospodarki Wodnej
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-415-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. W kierunku zrównoważonej organizacji

Tadeusz Borys: Zrównoważony rozwój organizacji – co chcemy lub powinniśmy równoważyć?	13
Grzegorz Hoppe: Zrównoważony rozwój organizacji – tworzenie doskonałości organizacyjnej czy utopia.....	25
Kamila Kuczaj: Czynniki wpływające na poziom jakości życia w miejscu pracy	37
Bazyli Poskrobko: Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....	50
Paweł Skowron: Kategoria ryzyka w koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa	64
Magdalena Sławińska: Zrównoważony rozwój a klastry gospodarcze sektora MŚP	80
Sabina Zaremba-Warnke: Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.....	100

Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

Urszula Bąkowska-Morawska: Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych	115
Grzegorz Biesok: Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej	127
Anna Dobrowolska: Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych	140
Rafał Haffer: Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania	152
Monika Jedynak: Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania	169
Yuliya Melnyk: Zarządzanie ryzykiem na rynku sztuki.....	185
Elżbieta Studzińska: Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie.	195
Wioletta Wereda: Orientacja na zaufanie a budowania relacji z interesariuszami w organizacji	216
Izabela Witczak: Odpowiedzialność prawna oraz ekonomiczno-finansowa publicznego szpitala wobec społeczeństwa	233

Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

Małgorzata Asejczyk-Woroniecka: Doskonalenie zarządzania w administracji samorządowej na przykładzie wybranej JST	245
Renata Brajer-Marczak: Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji	264
Ewa Czyż-Gwiazda: Business Process Orientation and Quality Orientation interrelationship – survey results	275
Grzegorz Greła: Poprawa jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing	292
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność?	301
Marcin Jakubiec: Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa	313
Piotr Jedynek: Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania	323
Romuald Kolman: Doskonalenie wszelkich odmian jakości z wykorzystaniem testów jakościowych	336
Andrzej Kwintowski: Samoocena jako narzędzie doskonalenia	346
Katarzyna Szczepańska: Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy	357
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Doskonalenie zarządzania budowlanym procesem inwestycyjnym	375
Maciej Urbaniak: Znaczenie narzędzi doskonalenia operacyjnego w budowaniu relacji z dostawcami na rynku B2B	389
Sławomir Wawak: Model oceny jakości zarządzania	395
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Wybrane systemy służące bezpieczeństwu w łańcuchu dostaw	405

Summaries

Part 1. Toward sustainable organization

Tadeusz Borys: Sustainable development of organization – are we aware what exactly we want or should consider?	24
Grzegorz Hoppe: Sustainable development of organization – creating organizational perfection or utopia?	36
Kamila Kuczaj: Determinants of quality of work life	49

Bazyli Poskrobko: Creativity of employees as an instrument of shaping the sustainable development of a company	62
Paweł Skowron: The risk category in the concept of sustainable development of enterprise	79
Magdalena Sławińska: SME clusters and sustainable development	99
Sabina Zaremba-Warnke: Sustainable marketing as a tool of enterprise improvement	112

Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

Urszula Bąkowska-Morawska: Analysis of partners selection in service creation using strategic groups maps.....	126
Grzegorz Biesok: Recommendations for improvement of customer satisfaction surveys in self-governmental administration offices.....	139
Anna Dobrowolska: The impact of key stakeholders on the management of the quality of service processes	151
Rafał Haffer: Antecedents and consequences of employee satisfaction in the light of positive management theory	168
Monika Jedynek: The specificity of the relation with suppliers in management systems.....	184
Yuliya Melnyk: Risk management on the art market.....	194
Elżbieta Studzińska: Customer loyalty – notion, division, types and degrees	215
Wioletta Wereda: Orientation on trust and building relationships with stakeholders in organizations	232
Izabela Witzak: Legal and economic and financial responsibility of public hospital to the society	242

Part 3. Quality management improvement as an indication of responsibility of an organization

Małgorzata Asejczyk-Woroniczka: Management in territorial administration – case of improvement actions	263
Renata Brajer-Marczak: Business process maturity to improve processes from the perspective of the ability of an organisation	274
Ewa Czyż-Gwiazda: Relacja pomiędzy orientacją procesową a orientacją projakościową – wyniki badań	291
Grzegorz Greła: Improving the quality and efficiency of business processes through insourcing	300
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma in small and medium-sized enterprises. An empty slogan or necessity?	312

Marcin Jakubiec: Analysis and assessment of introducing and functioning of quality management system in the context of company growth.....	321
Piotr Jedynak: Relations of the organization with the environment. The perspective of standardized management systems.....	335
Romuald Kolman: Improvement of all quality varieties with the application of quality tests.....	345
Andrzej Kwintowski: Self-assessment as an improvement tool.....	356
Katarzyna Szczepańska: Connections of an approach to quality management with stakeholders theory	373
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Improvement of management of construction investment	388
Maciej Urbaniak: The role of processes improvement tools in building relationships with suppliers in the B2B market.....	394
Sławomir Wawak: Framework model of quality of management evaluation.	404
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Selected systems for the security in the supply chain.....	415

Andrzej Kwintowski

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

e-mail: andrzej.kwintowski@zut.edu.pl

SAMOOCENA JAKO NARZĘDZIE DOSKONALENIA

Streszczenie: Certyfikowana wg ISO 9001 organizacja powinna doskonalić skuteczność systemu zarządzania jakością, korzystając z dostępnych narzędzi. Każda organizacja ma świadomość, że aby uzyskać przewagę konkurencyjną musi nie tylko mieć na uwadze wpływ otoczenia i warunki zewnętrzne. Istotne są również zmiany zachodzące wewnątrz organizacji oraz działania dobrze rokujące przyszłość. Ciągłe doskonalenie organizacji, oparte na podstawie obiektywnych danych oraz bezpośrednio zebranych informacji, jest więc nierozłącznym elementem zarządzania jakością. Przegląd zarządzania, audyt, badanie satysfakcji klienta i samoocena są narzędziami służącymi dokonywaniu oceny przedsiębiorstwa. Za efekt wykorzystania tych narzędzi uważa się skuteczne wykrywanie występujących błędów oraz marnotrawstwa. W artykule poddano analizie Autoryzowany Serwis Samochodów Ciężarowych VOLVO w Szczecinie. Wykorzystując arkusz samooceny oparty na kryteriach Polskiej Nagrody Jakości, oceniono bieżący stan przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: ISO9001, samoocena, doskonalenie.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.25

1. Samoocena

Podstawą zastosowania poszczególnych instrumentów realizujących cztery główne działania cyklu PDCA jest samoocena. Spełnienie zasady dotyczącej doskonałości to zastosowanie samooceny. Samoocena jest „wstępem” do ustalenia poziomu dojrzałości organizacji, jej zaawansowania w stosowaniu nowoczesnych technik czy uzyskanych rezultatów. Samoocena jest pierwszym krokiem podejmowania wszelkich działań korygujących i zapobiegających, a także doskonalenia produktów, technologii, organizacji itp. Samoocena wywodzi się z zalecanej w procesie produkcji samokontroli, która uważana jest powszechnie za najbardziej skuteczną formę kontroli inspekcyjnej. Operator wykonujący określoną czynność jest najbardziej predestynowany do stwierdzenia prawidłowości przebiegu procesu czy wykrycia niezgodności. Zasada samooceny rozszerza samokontrolę na całokształt metod i technik zarządzania stosowanych w organizacji. Obecnie w praktyce gospodarczej, a także działalności niekomercyjnej, istnieje możliwość zastosowania dwu modeli samooceny.

Pierwszy to formularz samooceny stanowiący załącznik A do normy ISO 9004, drugi model odpowiada kryteriom przyznawania krajowych i międzynarodowych nagród jakości. Po raz pierwszy formularze zawierające pytania przydatne do samooceny zarządzania opublikowano w kwestionariuszach aplikacji do amerykańskiej Nagrody Jakość im. Malcolma Baldrige'a. Pytania te, corocznie nieznacznie modyfikowane, są przedmiotem dużego zainteresowania stron zainteresowanych.

Model Doskonałości w Biznesie został stworzony i opatentowany przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (EFQM) na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia. W oparciu o dziewięć bloków kryteriów sprecyzowano kilkadziesiąt szczegółowych pytań. Otrzymane odpowiedzi umożliwiają samoocenę dojrzałości systemu zarządzania organizacją. Kryteria te stanowią podstawę do ubiegania się o Europejską Nagrodę Jakości.

Kryteria te zostały również przyjęte jako podstawa krajowych i regionalnych nagród, przyznawanych co roku w krajach europejskich. Model Doskonałości w Biznesie EFQM wprowadza możliwość graficznej prezentacji wyników samooceny na tzw. wykresie RADAR. Wykres ten ma formę koła, w którym promienie odpowiadają poszczególnym blokom kryteriów. Zaletą diagramu jest jego prostota i przejrzystość. Jeden rzut oka umożliwia orientację w wynikach oceny poszczególnych bloków kryteriów. Idea sporządzania diagramu RADAR została „kupiona” przez ISO i wprowadzona do normy ISO 10014¹ w celu podsumowania samooceny realizacji przez organizację. Każdej z ośmiu zasad przytoczonych w normie ISO 9000-2005 odpowiada jeden „promień” na wykresie RADAR, na którym zaleca się zaznaczenie osiągniętego przez organizację poziomu dojrzałości w realizacji każdej zasady zarządzania jakością.

Istota metodyki samooceny z załącznika A polega przede wszystkim na określeniu stopnia efektywności i skuteczności wdrożenia systemu zarządzania jakością². Zgodnie z normą jest pięć poziomów dojrzałości systemu zarządzania jakością.

1. Brak formalnego podejścia. Brak dowodów podejścia systemowego, brak wyników bądź słabe wyniki.

2. Podejście bierne (reaktywne). Systematyczne podejście, oparte na problemie bądź korygowaniu. Dane doskonalące są dostępne w zakresie minimalnym.

3. Stabilne, formalne podejście systemowe. Podejście systemowe oparte na procesie, wczesne stadium doskonalenia, dostępne są dane na temat adekwatności do celów, jak również perspektyw dalszego doskonalenia.

4. Nacisk na nieustanne doskonalenie. Wykorzystuje się proces doskonalenia, dobre wyniki oraz utrzymywane trwale tendencje doskonalenia.

5. Wyniki najlepsze w danej klasie. Silnie zintegrowany proces doskonalenia. Wykazane wyniki benchmarkingu najlepsze w danej branży³.

¹ PN ISO 10014:2008 Zarządzanie jakością. Wytyczne do osiągania korzyści finansowych i ekonomicznych PKN, 2008.

² M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością: teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 222.

³ PN-EN ISO 9004:2001 Załącznik A – wytyczne dotyczące samooceny, Systemy zarządzania jakością. Wymagania dotyczące doskonalenia funkcjonowania, PKN, 2001.

Samoocena w tym ujęciu może być stosowana wielokrotnie, jeśli organizacja nie osiągnie odpowiednio założonego poziomu. Pełni więc rolę monitorowania postępów na drodze do uzyskania pełnej dojrzałości. Uzyskane wyniki można wykorzystać do oszacowania dojrzałości organizacji⁴. Samoocena, z punktu widzenia modeli nagród jakościowych, polega na kompleksowym, regularnym przeglądzie działań podejmowanych przez organizację i osiągniętych wyników w oparciu o model nagrody, o którą ubiega się organizacja. Nic jednak nie stoi na przeszkodzie, żeby samooceny dokonywały również przedsiębiorstwa niezainteresowane żadnym wyróżnieniem. Organizacja za pomocą arkuszy pytań w sposób samodzielny dokonuje diagnozy, doskonalenia, korygowania i zapobiegania. Samoocena, zgodna z takimi wartościami, jak samokontrola i upelnomocnienie, łagodzi opory pracowników wobec procesu oceniania i spotyka się z ich aprobatą. Faktem jest jednak, że samoocena wprowadza często skłonności samoobronne oraz nadmierną pochlebną opinią, wobec czego, ze względu na jej subiektywne odczucie, służy ona bardziej samodoskonaleniu niż ocenianiu. Samoocena pomaga ustalić poziom dojrzałości organizacji, zaawansowanie w stosowaniu nowoczesnych technik oraz osiągniętych rezultatów. Pozwala na zorientowanie się, jak daleko organizacja posunęła się na drodze wdrażania koncepcji zarządzania przez jakość oraz co musi zrobić, aby osiągnąć sukces⁵. Ma ona możliwość precyzyjnego ukazania słabych i mocnych stron organizacji, a także pomaga znaleźć przyczynę istniejącego stanu oraz nakreślić realne możliwości dalszej poprawy jakości pracy, procesów, systemów i produktów. Daje sposobność organizacji do analizy swojej pracy. Stanowi pierwszy krok do systematycznego przeglądu i oceny działań, a także do doskonalenia organizacji oraz podjęcia ewentualnych działań korygujących i zapobiegawczych w celu usprawnienia funkcjonowania organizacji. Samoocena jest skutecznym narzędziem, pozwalającym na sprawne wdrażenie koncepcji TQM w organizacji. Szczególnie sprawnie proces wdrażenia przebiega w tych organizacjach, które już wcześniej wdrożyły system ISO 9001.

Dzięki kryteriom konkursowym jest obecna we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Każde kryterium zawiera w sobie moduły, które składają się z szeregu elementów pomocnych przy szczegółowej ocenie organizacji oraz jej poszczególnych komórek. Tworząc samoocenę, organizacja, jeśli istnieje taka potrzeba, może dodać swoje moduły oraz elementy indywidualnie według potrzeb, jeśli mają one zasadniczy wpływ na ocenę jej pracy⁶. W praktycznej działalności organizacji samoocena przynosi wymierne korzyści:

- Systematyczność i dyscyplina w dążeniu do usprawnień działalności organizacji.
- Ocena organizacji na podstawie stanu faktycznego, a nie subiektywnych odczuć kierownictwa.

⁴ J. Zymonik, *Polska Nagroda Jakości w świetle dotychczasowych edycji konkursu*, „Problemy Jakości” 2009, nr 7, s. 29-36.

⁵ Tamże.

⁶ M. Recha, *Samoocena organizacji*, „Problemy Jakości” 2009, nr 8, s. 45-49.

- Spójność kierunków działań w określeniu do tego, co należy realizować.
- Obiektywna ocena oparta na europejskich kryteriach.
- Możliwość pomiaru postępu w czasie dzięki okresowym samoocenom.
- Działania koncentrujące się na kwestiach priorytetowych, mające na celu szybkie usprawnienie procesu.
- Określony tok postępowania, począwszy od poszczególnych jednostek organizacyjnych, skończywszy na całej organizacji.
- Odpowiedzialność załogi za sprawowane obowiązki i prace oraz zapał w dążeniu do osiągnięcia założonych celów.
- Docenianie dobrze pracujących pracowników oraz stwarzanie możliwości ich rozwoju.
- Wymiany wśród pracowników swoich osiągnięć.
- Nagradzanie wyróżniających się osiągnięć.
- Możliwość porównania i zestawienia osiągnięć organizacji w poszczególnych jej komórkach, a także w stosunku do innych konkurencyjnych firm z tej samej branży, zgodnie z przysłowiem: „trzeba się uczyć na błędach, ale lepiej na cudzych błędach niż na swoich”.

Proces samooceny jest to praca wieloetapowa. Kierownictwo ma za zadanie sprawować ciągłą kontrolę nad realizacją planu działania, aby utrzymać odpowiednie tempo oraz sprawdzać, czy dostarcza on zaplanowanych korzyści. Należy również dokonać oceny oraz sprawdzić, czy wyniki przeprowadzonej samooceny są wykorzystywane do analiz kolejnych, następujących po niej. Przy realizacji działań doskonalących organizacja może wykorzystać cykl PDCA, ponieważ tylko przy ich ciągłym włączeniu w procesy organizacji osiągnie zamierzone długoterminowe korzyści.

Do funkcji samooceny należą:

1. Funkcja weryfikacyjna.

Stanowi kontrolę przedsiębiorstwa z punktu widzenia samych pracowników, wobec czego jest w pewnym stopniu subiektywna. Nie oznacza to jednak, że pracownicy zawyżają oceny poszczególnych kryteriów, wręcz przeciwnie – niekiedy sugerowane oceny ekspertów po wizytacji są znacznie wyższe od tych, które przydzielają sami pracownicy wewnątrz komórek, osobiście dokonując „rachunku sumienia”.

2. Funkcja benchmarkingowa.

Działa na zasadzie porównania obecnego stanu firmy ze stanem np. z roku poprzedniego bądź do organizacji z tej samej branży o wynikach znacznie lepszych niż nasze, co pozwala na obiektywne stwierdzenie, na jakim etapie znajduje się firma, lub określić jej tendencję. Pomaga to również we wczesnej diagnozie ewentualnych nieprawidłowości, które mogą przyczynić się do poważnych problemów w przyszłości, pozwalając na ich uniknięcie.

3. Funkcja informacyjna.

Pozwala zbierać i analizować informacje odnoszące się do poszczególnych obszarów systemu zarządzania organizacją, będących przedmiotem samooceny, a tak-

że ułatwia dostępność informacji dla całej załogi na wszystkich szczeblach zarządzania. Pomaga trafniej podejmować decyzje w myśl zasady, że jakość decyzji idzie w parze z jakością informacji, na podstawie której dokonuje się wyboru.

4. Funkcja inicjująca.

Pomaga w realizacji działań korygujących oraz zapobiegawczych już na poziomie operacyjnym oraz stanowi pomoc przy tworzeniu oraz ewentualnych zmianach strategii przedsiębiorstwa.

5. Funkcja integrująca.

Dzięki poszczególnym kryteriom samoocena łączy często wydawałoby się odrębne problemy.

6. Funkcja uświadamiająca.

Uświadomienie pracownikom na wszystkich szczeblach organizacji, jak ważną rolę stanowią kwestie projakościowe w przedsiębiorstwie.

7. Funkcja kulturotwórcza.

Systematyczna, świadoma oraz wynikająca z wewnętrznej potrzeby samoocena znacznie lepiej wpływa na poprawę kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa niż wyrywkowe audyty zewnętrzne. Dla organizacji względne określenie swojego potencjału oraz jego zmian zachodzących w czasie jest na tyle istotne, że już samo uświadomienie sobie potrzeby wykorzystania potencjału w celach rozwojowych daje możliwość trafniejszego wykorzystania pojawiających się w otoczeniu szans oraz uniknięcia ewentualnych zagrożeń⁷.

Jeśli organizacja potrafi wstępnie oszacować możliwość wykorzystania swojego potencjału, to dalsze działania rozwojowe mogą stać się bardziej uświadomione i ukierunkowane na pełniejsze wykorzystanie tych elementów, których wcześniej nie wykorzystano w pełni. Obecne modele samooceny organizacji pochodzą z konkursów nagród jakości. Każda z trzech składowych światowej triady gospodarczej, tj. Japonia, USA, Unia Europejska, w swoim dorobku posiada własny model samooceny oparty na kryteriach jednego z trzech konkursów.

2. Nagrody jakości jako droga do samooceny

Nagrody jakości stanowią dowód wdrażania przez organizację filozofii TQM. Ponadto mają wysokie znaczenie prestiżowe oraz marketingowe. Nadrzędnym celem ustanowienia nagród jakości stała się promocja doskonalenia jakości w organizacjach. Organizacje ubiegające się o uzyskanie nagród jakości powinny w swoich działaniach koncentrować się na strategii projakościowej, dążyć do jej utrzymania oraz dalszego rozwoju. Istotny element przy ubieganiu się o nagrodę jakości stanowi samoocena organizacji. Pozwala ona określić obszary, w których należy podjąć działania doskonalące, zgodnie z kryteriami nagród jakości – określa stopień realizacji strategii TQM. W zależności od modelu i rodzaju nagrody obowiązują różne kryteria oraz punktacje.

⁷ J. Zymonik, wyd. cyt.

Nagrody przyznawane są na szczeblach: międzynarodowym, krajowym oraz regionalnym. Biorąc pod uwagę kolejność ich powstawania, ustanowione zostały: Nagroda im. Edwarda Deminga – w Japonii, Nagroda im. Malcolma Baldrige'a – w Stanach Zjednoczonych, Europejska Nagroda Jakości – w Unii Europejskiej, Polska Nagroda Jakości – jako przykład nagrody krajowej oraz Nagroda Jakości na szczeblu regionalnym.

Niezależnie od rodzaju, nagrody jakości stanowią dowód nieustannej pracy nad szeroko rozumianą jakością w organizacji oraz są gwarancją prawidłowo funkcjonującego systemu zarządzania jakością. Sercem modelu EFQM, a jednocześnie podstawowym narzędziem punktacji w procesie oceny doskonałości organizacji jest układ logiczny o nazwie RADAR⁸. Formułę tę odczytać można następująco:

R – Results – wyniki, które organizacja chce uzyskać w ramach procesu tworzenia polityki i strategii.

A – Approach – planowanie i opracowanie zintegrowanego zestawu podejść aby uzyskać żądane wyniki teraz i w przyszłości.

D – Deployment – ustrukturyzowane rozwinięcie podejść, aby zapewnić ich pełne wdrożenie i realizację.

A i R – Assessment and Review – ocena i przegląd uzyskanych wyników, ciągły monitoring i analiza osiągniętych wyników oraz wiedzy gromadzonej na bieżąco, nadawanie priorytetów, wprowadzanie działań doskonalących.

RADAR ma formę koła, w którym promienie odpowiadają poszczególnym blokom kryteriów. Jeden „promień” wykresu odpowiada kolejno każdej z ośmiu zasad przytoczonej w normie ISO 9000:2005, widniejącej na nim również poziom tej zasady osiągnięty przez przedsiębiorstwo. Do zalet należy prostota oraz przejrzystość, dzięki którym możemy łatwo dokonać analizy wyników ocen poszczególnych bloków kryteriów.

Podział kryteriów jest identyczny jak w przypadku modelu Europejskiej Nagrody Jakości. Łączna suma za wszystkie kryteria wynosi 1000 punktów, a w ramach każdej z dwóch grup organizacja może osiągnąć maksymalnie 500 punktów. Elementem odróżniającym model PNJ od pierwowzoru EFQM jest procentowy udział każdego z kryteriów w grupie potencjału organizacji. Twórcy modelu doszli do wniosku, że zgodnie z przemianami społeczno-gospodarczymi w latach dziewięćdziesiątych XX wieku szczególną odpowiedzialnością obarczone jest najwyższe kierownictwo każdej organizacji. Dlatego też punktacja dla kryteriów PRZYWÓDZTWO oraz POLITYKA I STRATEGIA została podwyższona, kosztem obniżenia punktacji pozostałych trzech kryteriów z grupy.

⁸ www.efqm.pl.

3. Model samooceny Polskiej Nagrody Jakości jako sposób doskonalenia organizacji. Podsumowanie wyników

Przedmiotem analizy w niniejszym artykule jest Autoryzowany Serwis Samochodów Ciężarowych VOLVO w Szczecinie. Serwis istnieje na rynku od blisko 20 lat. W celu wypełnienia arkusza samooceny przeprowadzono szereg wywiadów na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa, a także wykorzystano udostępnione dane, m.in. z badania Second To None⁹, wskaźniki finansowe, bilanse, raporty oraz zestawienia i wyniki z audytów. Analizując ogólną ocenę uzyskanego wyniku, należy stwierdzić, że w przypadku 18% kryteriów nie podjęto żadnych działań w kierunku procesu doskonalenia. Dla 36% osiągnięto pewne postępy, aczkolwiek ich realizacja nie jest w pełni udokumentowana. 38% działań potwierdza, że istnieją wyraźne dowody rozpoznania danego tematu, jednak kwestionuje się ich całkowite wdrożenie. Natomiast na poziomie 7% kreuje się pełna satysfakcja z osiągniętych wyników, które stanowią wzorzec oraz punkt odniesienia do dalszego doskonalenia. Przedsiębiorstwo w całkowitej ocenie uzyskało 450 na 1000 możliwych do zdobycia punktów. Końcowy wynik został wyliczony jako średnia z poszczególnych punktów w danym kryterium, pomnożona przez maksymalną wartość możliwą do uzyskania. Jak wynika z tabeli 1, znacznie lepiej prezentują się kryteria związane z potencjałem przedsiębiorstwa. Uzyskany wynik świadczy o tym, że firma w blisko 50% wykorzystuje swoje możliwości, co w rezultacie przekłada się na osiągnięte, jedynie w 40%, efekty przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Podsumowanie wyników oceny

	Przywództwo	Polityka i strategia	Zarządzanie personelem	Zasoby	Procesy	Satysfakcja klientów	Satysfakcja pracowników	Wpływ na otoczenie	Efekt końcowy
Wartość	69,3	52,6	35,2	26,4	62,2	118,0	5,9	23,1	56,7
	Potencjał przedsiębiorstwa					Efekty przedsiębiorstwa			
Łącznie	246					204			
	450								

Źródło: opracowanie własne.

Wśród wszystkich kryteriów PNJ największy, bo wynoszący aż 59%, udział w samoocenie serwisu uzyskała satysfakcja klientów. Jest to wynik najbardziej zbliżony do wyników finalistów z lat 1997-2005. Trzy z dziewięciu odpowiedzi w tym kryterium zostały ocenione maksymalnie, co świadczy o zastosowaniu adekwatnych

⁹ Badanie wykonywane przez VOLVO Polska we wszystkich serwisach.

rozwiązań. W przypadku jednego aspektu niestety nie podjęto żadnych działań, co przełożyło się na uzyskanie wartości równej zero. Ogólny wynik (200 możliwych punktów) potwierdza, że w zakresie tego kryterium podjęto odpowiednie działania i obecnie należy koncentrować się tylko na jego udoskonaleniu. Kryterium ocenione najniżej, a zarazem najbardziej odbiegające od średniego wyniku uzyskanego przez finalistów PNJ, to satysfakcja pracowników. Uzyskała ona zaledwie 5,96 pkt na 90 możliwych. Na cztery z pięciu pytań firma otrzymała wartość równą zero, zaś jeden aspekt sklasyfikowany został jako ten, w którym podjęto pewne działania, lecz są one jedynie sporadyczne. Satysfakcja pracowników stanowi jeden z kluczowych kryteriów, dlatego szczególnie w tym obrębie powinny być podjęte odpowiednie działania doskonalące – w myśl zasady, że zadowolony pracownik jest drogą do sukcesu firmy. Pozostałe kryteria z grupy efektów przedsiębiorstwa, tj. wpływ na otoczenie oraz efekt końcowy, nie przekroczyły wyniku 40%, natomiast kryteria potencjału przedsiębiorstwa uzyskały wynik na poziomie 50-60%.

Reasumując, przedsiębiorstwo powinno koncentrować się głównie na doskonaleniu tych aspektów, w których nie podjęto żadnych działań, co przełożyło się na zerową punktację, nie zapominając o tych, które mają już pewien potencjał stanowiący idealny fundament do dalszych działań doskonalących.

4. Przedstawienie możliwości doskonalenia przedsiębiorstwa

Uzyskane wyniki oraz ich analiza zostały omówione szczegółowo z przedsiębiorstwem. Wyniki ankiety zostały zaprezentowane podczas corocznego przeglądu systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001:2008. Z przeprowadzonej analizy wynika, że aspektem, który najbardziej potrzebuje doskonalenia, jest satysfakcja pracowników. Z czterech, na pięć, podkryteriów firma uzyskała 0 punktów, czego główną przyczyną był brak pomiaru zadowolenia pracowników, ich ewentualnych skarg i zażaleń, uwag odnośnie do środowiska pracy, perspektyw dalszej kariery bądź płac. Zadowolenie z pracy wiąże się ściśle z wykonywaną pracą. Przede wszystkim prowadzi do zwiększenia produkcji i zysku, co z kolei jest nagradzane, wobec czego dostarcza pracownikom satysfakcji. W celu doskonalenia wyżej wymienionego aspektu zaleca się prowadzenie okresowych badań pomiaru satysfakcji (zadowolenia) pracowników, które stanowić będą narzędzie stałego monitorowania. Jako metodę najmniej czasochłonną oraz najmniej kosztowną, dającą obraz opinii dużej grupy pracowników w tym samym czasie, proponuje się kwestionariusze – badania ankietowe.

Ankieta powinna więc pozwolić na zebranie informacji odnośnie do wynagrodzenia, awansu, stylu kierowania, treści pracy oraz relacji z współpracownikami. Powinna być anonimowa, o czym należy poinformować wcześniej wszystkich pracowników, aby uzyskać nieskrępowane, szczerze odpowiedzi. Przeanalizowane wyniki badania satysfakcji pracowników powinny trafić do pracowników w postaci informacji zwrotnej, co pomoże poprawić atmosferę oraz komunikację wewnętrzną. Wpłyne

pozytywnie na ich wzajemne relacje, a także zarysuje ogólny obraz pracownika na tle organizacji. Jak wynika z samooceny, w serwisie brakuje również mierników świadczących o poprawie funkcjonowania nowo przyjętych pracowników. Proponuje się zatem wprowadzenie uproszczonych arkuszy ocen wszystkich pracowników, łącznie z nowo przyjętymi. Arkusze uzupełniane będą w stałych odstępach czasu. Budowa arkusza to przede wszystkim dane pracownika, jego wykształcenie, przebieg kariery zawodowej oraz obecnie obejmowane stanowisko. Następna część arkusza zawierać będzie samoocenę pracownika, jego postawę wobec firmy, występujące problemy oraz trudności, a także zadowolenie z wykonywanej pracy.

Arkusze podsumowywane byłyby bezpośrednio przez głównego przełożonego na podstawie informacji zwrotnej o pracy poszczególnego pracownika. Oceny osób związanych z pracownikiem byłyby poufne, oceniany pracownik w konsekwencji otrzymywałby jedynie wypadkową wszystkich zebranych ocen. Analiza arkuszy oceniania pomoże w określeniu potencjału pracowników, cech oraz wartości. To wszystko zdecyduje o możliwości podjęcia dalszego rozwoju oraz zwiększenia ich kompetencji, pozwoli uzyskać informację zwrotną dotyczącą postępu ich wyników, co w rezultacie zasugerować może ewentualny awans bądź potrzebę odbycia dodatkowych szkoleń.

W konsekwencji przez cykliczne podsumowania ocen wzrasta wewnętrzna motywacja pracownika, a także chęć podejmowania działań doskonalących¹⁰. Mimo iż aspekt „zadowolenie klienta” uzyskał największą liczbę punktów, jedno z podkryteriów uzyskało wartość zerową. Ukazuje to, jak ważną rolę odgrywa zarówno zebranie uwag oraz reklamacji od klientów, omówienie ich, oraz sprzężenie zwrotne, czyli podejmowane działania korygujące. Brak analizy wykonywanych w serwisie ankiet świadczy o nieumiejętnym wykorzystaniu zebranych informacji. Wysyłane przez firmę ankiety należy więc omawiać i przedstawiać na kwartalnych oraz rocznych zebraniach, najlepiej w formie graficznej. Wyniki badań zadowolenia klienta gromadzone w programie komputerowym spowodują, że dane będą wiarygodniejsze oraz łatwiej dostępne, co wpłynie pozytywnie również na aspekt zarządzania zasobami. Odnośnie do tego kryterium firma pojęła już pewne działania, wobec czego wykorzystując zgromadzony potencjał, powinna dążyć do ich doskonalenia. Kolejnym kryterium, które powinno być doskonalone, to wpływ na otoczenie. Jest to drugie kryterium pod względem najmniejszej liczby punktów z grupy efektów przedsiębiorstwa. Firma uzyskała tu dwie oceny o wartości 0, dlatego szczególnie w zakresie tych obszarów powinno się podjąć odpowiednie działania doskonalące.

W celu poprawy współpracy z władzami lokalnymi przedsiębiorstwo może podjąć działania przyczyniające się do zmniejszenia bezrobocia na terenie Szczecina, np. współpracując z Powiatowym Urzędem Pracy (PUP). Innym rozwiązaniem dotyczącym współpracy z władzami lokalnymi jest zatrudnianie osób niepełnospraw-

¹⁰ P. Jedynak, *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 146-151.

nych na stanowiskach administracyjnych (specyfika pracy wyklucza pracę osób niepełnosprawnych w innych działach firmy). W aspekcie, jakim jest przywództwo, firma nie osiąga wyników zerowych, jednak trzy na pięć wartości stanowią zaledwie 33 punkty, co w rezultacie nie jest dostatecznie zadowalające. Ważne jest, by naczelne kierownictwo wspierało pracowników w ich miejscu pracy, a także dawało wzór postępowania na ścieżce doskonalenia. Taki przykład ma na celu minimalizację zmian, a także pozwala umiejętnie włączyć wszystkie elementy firmy w proces doskonalenia, co przekłada się przyszłościowo na zwiększenie zakresu autonomii, swobodnej delegacji zadań oraz uprawnień. Sprzyja również dzieleniu się doświadczeniami, wymianom poglądów, opinii oraz konfrontacją różnych podejść, w wyniku których pracownicy podlegają procesowi ciągłego uczenia się, dzięki czemu organizacja jeszcze sprawniej będzie potrafiła dostosować się do nieprzewidywalnych zmian.

5. Zakończenie

To, jak skrupulatnie i wnikliwie firma podejdzie do procesu samooceny oraz jakie kroki podejmie w kierunku doskonalenia po przeanalizowaniu wszystkich aspektów, perspektywicznie wpłynie na dalszy jej rozwój oraz funkcjonowanie. Dlatego tak istotną rolę odgrywa wspomniany wcześniej cykl PDCP. Działania doskonalące muszą być ułożone w logicznej sekwencji. Należy jednak pamiętać, że proces ten nigdy się nie kończy, ponieważ zawsze znajdzie się coś, co będzie wymagało poprawy. Samooceana sprzyja silnie również poprawie konkurencyjności firmy. Ukazuje niezbędne priorytety prowadzące do sukcesu, a także znacząco pomaga w stałej kontroli oraz doskonaleniu wprowadzonej wcześniej koncepcji Systemu Zarządzania Jakością. Model PNJ, bazujący na europejskim modelu EFQM, zastosowany w procesie samooceny, pozwala określić mocne i słabe strony przedsiębiorstwa oraz wskazać kluczowe obszary doskonalenia. Stanowi on zatem wzór, do którego organizacje powinny dążyć w celu ciągłej poprawy. Na każdym etapie doskonalenia uwzględnić należy czynnik ludzki, czyli dodatkowo odczuwalną satysfakcję klientów – zarówno tych zewnętrznych, jak i wewnętrznych. W efekcie firma realizująca postanowienia TQM osiąga optymalny poziom czterech satysfakcji – 4S:

- zadowolenie pracownika (CS – *Customer Satisfaction*),
- zadowolenie klienta (ES – *Employee Satisfaction*),
- wkładu do pomyślności społeczności lokalnej (SS – *Social Satisfaction*),
- wkładu do pomyślności globalnej (GS – *Global Satisfaction*).

To, co wyróżnia zarówno Polską i Europejską Nagrodę Jakości, to fakt rozszerzenia koncepcji TQM o wiele aspektów związanych bezpośrednio z ogólnym obrazem organizacji, m.in. z aspektami ekologicznymi czy społecznymi. Ponadto w kryterium „efekt końcowy” występuje konieczność dokonania oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku, a także sprostania jego oczekiwaniom wobec udziałowców oraz akcjonariuszy. Duży wpływ w dalszym doskonaleniu funkcjonowania przedsię-

biorstwa ma również pomiar czynników pozafinansowych, takich jak choćby efektywny czas pracy czy produktywność zakładu. Przykład opisywanego przedsiębiorstwa potwierdza fakt, iż nawet firmy posiadające SZJ nieustannie muszą podejmować działania doskonalące oraz w sposób szczególny przygotowywać się do udziału w konkursach nagród jakości. Jeżeli w ślad za certyfikatem nie idzie ustawiczna poprawa jakości świadczonych usług, organizacja musi liczyć się z tym, że przestanie być konkurencyjna. W myśl zasady – „kto nie idzie do przodu, ten się cofa”. Treść artykułu potwierdza na wstępie założoną tezę, że zastosowanie narzędzie doskonalenia systemu, jakim jest samoocena, przyczyni się do poprawy jej funkcjonowania. Systematyczna poprawa wyników badań samooceny nie tylko wpłynie na usprawnienie działalności organizacji, ale również przynosi korzyści.

Literatura

- Jedynak P., *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- PN-EN ISO9001:2001 Załącznik A, Systemy zarządzania jakością. Wymagania dotyczące doskonalenia funkcjonowania, PKN, 2001.
- PN ISO 10014:2008 Zarządzanie jakością. Wytyczne do osiągania korzyści finansowych i ekonomicznych, PKN, 2008.
- Recha M., *Samoocena organizacji*, „Problemy Jakości” 2009, nr 8.
- Urbaniak M., *Zarządzanie jakością: teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004.
- www.efqm.pl (12.03.2014).
- Zymonik J., *Polska Nagroda Jakości w świetle dotychczasowych edycji konkursu*, „Problemy Jakości” 2009, nr 7.

SELF-ASSESSMENT AS AN IMPROVEMENT TOOL

Summary: Certified according to ISO9001 organization should improve the effectiveness of the quality management system by using available tools. Continuous demand for improvement in the ever-developing work environment means that today more emphasis is placed on the Quality Management System. In order to gain competitive advantage, companies need to adhere to changing external and internal conditions and alter their long-term actions accordingly. It is therefore paramount for any successful company to regularly develop, improve and train their staff. Ongoing self-improvement processes, based on impartially gathered data, are an integral part of any Quality Management System. The most common tools used in assessing the conditions of the company are: management supervision, audit, customer satisfaction survey and self-assessment. Their effective use may determine faults, over-spending and excess costs. In this article, I will focus on the Volvo Truck Dealership in Szczecin and consider the results of their Organizational Self-assessment Questionnaire, that meets the Polish Quality Award standards, and present current condition and other aspects of the company.

Keywords: ISO9001, self-assessment, improvement.