

Dorota KSIAŻEK, Mariusz LIGARSKI
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania
dorota.ksiazek@polsl.pl; mariusz.ligarski@polsl.pl

SAMOOCENA JAKO METODA OGRANICZANIA BARIER DLA ORGANIZACJI I DOSKONALENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Streszczenie. W artykule zaprezentowano rolę doskonalenia systemu zarządzania jakością we współczesnej gospodarce jako jednej z metod eliminacji barier wynikających ze zmienności otoczenia zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Podjęto również próbę określenia wpływu samooceny na ocenę stopnia dojrzałości systemów zarządzania jakością, a tym samym na procesy zarządcze. Zaprezentowano grupę wybranych organizacji – laureatów konkursu Polskiej Nagrody Jakości – jako przykład przedsiębiorstw mających dojrzały system zarządzania jakością.

Słowa kluczowe: zarządzanie jakością, samoocena, poziom dojrzałości systemu zarządzania jakością

SELF-EVALUATION AS METHOD OF BARRIERS REDUCTION FOR THE ORGANIZATION AND DEVELOPMENT OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Summary. In the article the role of development of a quality management system in the contemporary economy is presented as one of the methods of barriers elimination that result from the changing environment, both external and internal one. Additionally, an attempt was made to determine the influence of self-evaluation on the assessment of the maturity level of a quality management system, and on the management processes at the same time. A group of selected organizations was presented – winners of the Polish Quality Award contest as an example of enterprises possessing a mature quality management system.

Keywords: quality management, self-evaluation, maturity level of a quality management system

1. Wprowadzenie

Transformacja polskiej gospodarki spowodowała zmianę w przyjętych przez przedsiębiorstwa strategiach rynkowych. Przeszłe trendy w zarządzaniu firmami dotyczyły bezpośrednio wszelakich działań związanych wprost z produktem. Jednakże usunięcie barier handlowych (w wyniku działań podejmowanych przez Unię Europejską w celu stworzenia Jednolitego Rynku Europejskiego) spowodowało napływ różnorodnych produktów o podobnych (wielokrotnie takich samych) parametrach i w efekcie determinantą wyboru konsumenta jest cena. Ogólnodostępna zaś mnogość rozwiązań produktowych sprawiła, że coraz rzadziej następuje wdrożenie nowości produktowej, coraz rzadziej też można spotkać luki w podaży i nisze rynkowe. Przedsiębiorstwa zatem stają przed koniecznością poszukiwania nowych strategii przewagi konkurencyjnej, realizowania przemysłanych zmian w otoczeniu wewnętrznym organizacji, działań podejmowanych w kierunku utrzymania i podniesienia swojej pozycji konkurencyjnej zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. Ważnym czynnikiem w obrębie prowadzonej przez podmioty gospodarcze działalności jest dbałość o ograniczenie kosztów oraz efektywne wykorzystanie ograniczonych zasobów. Jednym z narzędzi wykorzystywanych do realizacji celów przedsiębiorstwa, a także do jego rozwoju jest dobrze opracowany i wdrożony system zarządzania jakością [5], którego integralną częścią jest stały nadzór nad procesami, okresowy przegląd całości systemu w postaci audytów wewnętrznych i zewnętrznych [5]. Jednak przedsiębiorstwo nastawione na sukces z wykorzystaniem systemu zarządzania jakością musi podejmować działania w celu jego doskonalenia. Pierwszym etapem w doskonaleniu systemu zarządzania jakością jest pomiar skuteczności systemu z wykorzystaniem różnych narzędzi [4, 6]. Szczególnym kompleksowym narzędziem pozwalającym na wnikliwe badanie poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością jest samoocena.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie systemowego podejścia do zarządzania jakością w organizacji, zaprezentowanie samooceny jako narzędzia do diagnozy i doskonalenia systemu zarządzania jakością oraz przedstawienie wybranych informacji dotyczących Polskiej Nagrody Jakości i wskazanie przedsiębiorstw – laureatów nagrody, mających dojrzały system zarządzania jakością – jako interesującej grupy badawczej.

2. Bariery efektywności przedsiębiorstw

Podstawowym celem organizacyjnym przedsiębiorstw jest rozwój. Najczęściej jest on mierzony przez zmiany ilościowe i jakościowe (przekształcenia strukturalne, technologiczne, kulturowe itp.), które sprzyjają przetrwaniu i stabilizacji przedsiębiorstwa w przyszłości. Sam

rozwój przedsiębiorstwa jest zdeterminowany przez jego zdolności dostosowawcze do danego otoczenia oraz funkcjonujących w nim podmiotów. Otoczenie niesie ze sobą zmianę bądź stabilizację warunków czasowych oraz przestrzennych (warunków ramowych), w których podmiot funkcjonując, przezwycięża bariery i zagrożenia. Złożoność i zmienność otoczenia to cechy mające największy wpływ na zachowania podmiotów. Obecnie w warunkach gospodarki rynkowej dynamika zmian otoczenia wpływa bezpośrednio na strukturę barier wzrostu efektywności przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu rozróżnia się wewnętrzne i zewnętrzne bariery efektywności ekonomicznej. Bariery zewnętrzne są związane z oddziaływaniem warunków systemowych i rynkowych na przedsiębiorstwa. Bariery wewnętrzne wynikają z racjonalizacji zatrudnienia, są związane z właściwym doбором, wykorzystaniem środków pracy, jak również doбором i wykorzystaniem materiałów oraz energii [10]. Równie istotny dla działalności przedsiębiorstwa jest stały wzrost wymagań pro jakościowych. Ich poziom jest narzucany w sposób bezpośredni przez klientów, co jest wynikiem obecności różnych produktów na rynku mogących stanowić substytuty dla nabywcy. Jedną z metod eliminacji barier efektywności ekonomicznej (wewnętrznych i zewnętrznych) jest systemowe podejście do doskonalenia poziomu jakości zarządzania [10].

3. Czynniki wpływające na doskonalenie systemu zarządzania jakością

Istnieje wiele definicji systemu [3]. Według jednej z nich system jest rozumiany jako „zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki (interakcje) i gdzie każdy składnik połączony jest z każdym innym składnikiem bezpośrednio lub pośrednio” [3]. Jak odnajdujemy w literaturze przedmiotu, podejście systemowe jest powiązane w sposób bezpośredni z myśleniem systemowym, a tym samym eliminuje myślenie analityczne (koncentracja na elementach, podziały obiektu na części składowe, badania skupione na oddzielnych składowych, zachowania niektórych wybranych elementów są podstawą do wnioskowania o zachowaniu całości badanego podmiotu). „W myśleniu systemowym dążymy do zrozumienia istoty rzeczy w ujęciu całościowym, staramy się zrozumieć podstawowe mechanizmy kierujące zachowaniem danego systemu, z pominięciem szczegółów i spraw drugorzędnych” [3].

Aby efektywnie zarządzać przedsiębiorstwem, należy zauważyć, że zarządzanie jakością stanowi zbiór (system) wzajemnie na siebie oddziaływujących wewnętrznych elementów, pozostających ze sobą w ściśle określonych relacjach czy to pośrednich, czy też bezpośrednich, stanowiących jednocześnie charakterystykę danego systemu. Istnienie zatem poziomów będących podstawą do wytypowania podsystemów występujących między nimi relacji, jak również sprzężeń pomiędzy jego elementami pozwala na określenie samych cech systemu (uporządkowanie; organizacja: własność uporządkowania; struktura: specyficzne

własności systemowe) traktowanego jako zbiór sprzężeń między podsystemami [9]. W samym zarządzaniu jakością istotne jest doskonalenie jakości rozumiane jako ogół działań podejmowanych w celu osiągnięcia skutecznego i efektywnego poziomu funkcjonowania organizacji. Można je również postrzegać jako poprawę jakości z uwzględnieniem wszystkich jej poziomów w obrębie całej organizacji w sposób kompleksowy, zaczynając od etapu projektowania produktu, jego wytworzenia, sprzedaży, ze szczególnym uwzględnieniem okresu obsługi posprzedażowej. Dla przedsiębiorstwa celem jest zadowolony klient, dzięki któremu organizacja dąży do osiągnięcia wysokiej pozycji rynkowej [12], tak więc w interesie przedsiębiorstwa jest dbałość o proces doskonalenia zarządzania jakością. W działalności przedsiębiorstw funkcjonujących na podstawie wdrożonego systemu zarządzania jakością zachodzi konieczność jego monitorowania i oceny skuteczności z wykorzystaniem różnych narzędzi, wynikających bezpośrednio z systemu oraz będących wynikiem rozwoju samych systemów zarządzania jakością [4].

Ocena poziomu dojrzałości systemów zarządzania jakością i analiza skuteczności w organizacji zazwyczaj dokonywane są w wyniku samooceny. Jest to narzędzie wykorzystywane do zarządzania jakością, powiązane w sposób bezpośredni z modelami doskonałości, w tym również z nagrodami jakości. Wykorzystanie sposobów oceny poziomu dojrzałości systemów zarządzania jakością daje organizacji możliwość określenia jej słabych i mocnych stron, pokazuje również obszary do doskonalenia. Jak wynika ze wskazanego zasięgu oddziaływania, właściwy przebieg procesu oceny poziomu dojrzałości procesowej w organizacji powinien spowodować opracowanie działań w kierunku doskonalenia organizacji, jak również dalszej oceny. „Przeprowadzenie oceny poziomu dojrzałości pozwala na rozpoznanie przyczyn stanu krytycznego i sformułowanie wniosków, służących w organizacji do wprowadzenia potrzebnych zmian w zakresie zarządzania nią” [11]. Obszar zastosowania narzędzi samooceny znajduje również swoje odwzorowanie w normie PN-EN ISO 9004 w postaci punktu 8.2. Co istotne, ze wskazań normy i załącznika informacyjnego normy ISO 9004 wynika, że właściwie wykonana samoocena, jako narzędzie uniwersalne, mogące zostać zastosowane w każdym z typów przedsiębiorstw, pozwoli na pełną identyfikację obszarów działalności podmiotu i ukaże ich prawdziwy obraz. Analizując literaturę przedmiotu, odnajdujemy podział samooceny na dwie kategorie (w zależności od kierunku): ukierunkowaną na nagrody jakości oraz na diagnozowanie stanu funkcjonowania organizacji. Autor [11] stara się pokazać przewagę samooceny służącej diagnozowaniu systemu nad samooceną ukierunkowaną na Nagrodę Jakości. W pewnych obszarach nie sposób się nie zgodzić z tą opinią. Dotyczy to zwłaszcza rozróżnienia standardowej samooceny, podejścia do niej i opracowania raportu opartego na wymaganiach określonych w instrukcjach nagród (identyfikator nagroda) oraz samooceny dostosowanej do specyfiki organizacji, elastycznego podejścia do samooceny i raportu diagnostycznego dostosowanego do potrzeb organizacji (identyfikator diagnoza). Trudno się nie zgodzić z Autorem, że samooceny, wymagania oraz końcowe raporty opierające się na nagrodach w pewien sposób

ujednolicają przedsiębiorstwa (np. pominięcie specyfiki branży, otoczenia przedsiębiorstw, pozycji rynkowych). Można nawet powiedzieć, że zatracają indywidualność każdego z wdrożonych systemów, systematyzując opinie i podporządkowując je bezpośrednio pod ogólnie przyjęte kryteria danej nagrody. Nie sposób jednak się zgodzić z rozróżnieniem podejścia audytowego (nagroda) i diagnostycznego (diagnoza). Jak później Autor sam wskazuje, proces audytu prowadzi do uzyskania dowodu niezależnego, natomiast badanie diagnostyczne również jest obiektywnym wskazaniem stanu istniejącego.

Kolejnym zagadnieniem w porównaniu samoocen jest uczestnictwo osób zaangażowanych w proces samooceny (ograniczone w przypadku nagród i szerokie w przypadku diagnostycznym). Analizując kryteria przyznawania nagród jakości, można zauważyć, jak szczegółowo prowadzona jest przez ekspertów analiza przedstawionych samoocen. Do konkursów o nagrody jakości zgłaszają się znakomite przedsiębiorstwa, natomiast bardzo szczegółowe ankiety samoocen wymagają zebrania jak najszerszego grona oceniających, mogących wskazać wszelkie atuty analizowanych obszarów. Tym samym uczestnictwo w samoocenie nie może zostać ograniczone tylko do menedżerów i ekspertów. Pomijając wskazane różnice w samoocenach, nie należy ignorować korzyści, jakie osiągną przedsiębiorstwa w wyniku przeprowadzenia któregośkolwiek typu samooceny. Właściwie przeprowadzona samoocena określi słabe i mocne strony przedsiębiorstwa, wykaże tym samym obszary do doskonalenia. Gruntowna analiza i obserwacja procesów w przedsiębiorstwie wykaże zaniedbywane obszary, powstające w wyniku koncentracji na przyjętych priorytetach.

4. Model doskonalenia zarządzania Polskiej Nagrody Jakości

Total Quality Management to filozofia promowana przez twórców i organizatorów najbardziej prestiżowej w naszym kraju Polskiej Nagrody Jakości, której to „Model Doskonalenia Zarządzania” opracowano na podstawie filozofii opisanej przez „Model Znakomitości EFQM” – Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (European Foundation for Quality). W swych działaniach twórcy Polskiej Nagrody Jakości poświęcili się propagowaniu koncepcji TQM wśród polskich przedsiębiorstw w celu wskazania ścieżki doskonałości zarówno polskiej, jak i europejskiej [8]. Co istotne, w modelu Polskiej Nagrody Jakości, jak również w Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością wyróżnia się 9 filarów (kryteriów) Zarządzania Przez Jakość. Pierwszą grupę, o nazwie „Potencjał”, stanowi 5 filarów: przywództwo, strategia, pracownicy, partnerstwo i zasoby, procesy-wyroby-usługi. Do drugiej grupy, pod nazwą „Rezultaty”, wliczamy 4 filary: wyniki klientów, wyniki pracowników, wyniki społeczeństwa, wyniki kluczowe [11]. Zarówno „Potencjał organizacji” jak i „Rezultaty organizacji” stanowią narzędzia do oceny poziomu zarządzania organizacją.

Zgodnie z założeniami Polskiej Nagrody Jakości wspomniane kryteria stanowią podstawowy model oceny organizacji aplikujących do konkursu przy uwzględnieniu wymienionych kryteriów w samoocenie, poddawanej w późniejszym etapie konkursu szczegółowej weryfikacji [8].

5. Model doskonalenia zarządzania Polskiej Nagrody Jakości

5.1. Rys historyczny, zakres

Historia Polskiej Nagrody Jakości jest bezpośrednio związana z powołanym w ramach Krajowej Izby Gospodarczej dnia 17 stycznia 1994 roku Komitetem Jakości. To właśnie Komitet Jakości, który miał za zadanie skupiać najwybitniejszych specjalistów, poświęcających się zagadnieniu jakości (z naciskiem na Total Quality Management), na pierwszym posiedzeniu przyjął propozycję Polskiej Nagrody Jakości. Pierwsza edycja Polskiej Nagrody Jakości rocznikowo (1995 rok) pokrywa się z jej ustanowieniem:

- styczeń 1995 roku – powołanie przez Krajową Izbę Gospodarczą, Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, Fundację „Teraz Polska” Komitetu Polskiej Nagrody Jakości,
- 7 marzec 1995 roku – pierwsze posiedzenie Komitetu Polskiej Nagrody Jakości, ustanowienie Polskiej Nagrody Jakości [7].

Pierwsze posiedzenie Komitetu PNJ zaowocowało również wytyczeniem:

- wizji: „Osiągnięcie światowego poziomu jakości i zarządzania w polskich organizacjach” [7],
- misji: „Być przodującą siłą dla stałego doskonalenia «Jakości i Zarządzania» w polskich organizacjach” [7].

Nie zapomniano również o wskazaniu i wytyczeniu wartości dotyczących wdrażania perfekcjonizmu organizacyjnego, potrzeb klientów, przestrzegania etyki, humanizmu oraz poszanowania potrzeb społecznych zarówno dla Komitetu Polskiej Nagrody Jakości, jak i dla pracowników i uczestników konkursu.

5.2. Ewolucja Polskiej Nagrody Jakości

Pierwsza edycja Polskiej Nagrody Jakości odbyła się w okresie od marca do listopada 1995 roku. Co istotne, w konkursie przewidywano tylko i wyłącznie nagrody i wyróżnienia zespołowe. W drugiej edycji PNJ wprowadzono istotne zmiany w stosunku do pierwszej edycji. Nastąpił podział na trzy kategorie przedsiębiorstw (małe i średnie – do 250 zatrudnionych, duże – powyżej 250 zatrudnionych, oraz przedsiębiorstwa usługowe –

niezależnie od liczby zatrudnionych). Opracowano też i wprowadzono raporty zwrotne, przesyłane do uczestników konkursu po zakończeniu oceny przez ekspertów. Raporty zawierają między innymi informację o mocnych i słabych stronach wymagających poprawy. Ważne jest, że na tym etapie wdrożono szkolenie dla pełnomocników przedsiębiorstw z przygotowania samoocen [8]. Kolejne zmiany i ustanowienia dotyczące przyznawania Polskiej Nagrody Jakości przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Zmiany dotyczące przyznawania Polskiej Nagrody Jakości

Rok – edycja	Wprowadzone zmiany
1995 – I	Nagrody i wyróżnienia zespołowe
1996 – II	Podział przedsiębiorstw na trzy kategorie, wprowadzenie raportów zwrotnych
1997 – III	Ustanowienie Nagrody Specjalnej dla przedsiębiorstw z ponad 50% kapitałem zagranicznym oraz Polskiej Indywidualnej Nagrody Jakości
1998 – IV	Ustanowienie Polskiej Honorowej Nagrody Jakości oraz Polskiej Indywidualnej Nagrody Jakości
2001 – VII	Ustanowienie kategorii Organizacje Publiczne
2002 – VIII	Opracowanie kwestionariusza dla PNJ na podstawie kwestionariusza EFQM
2004 – X	Opracowania ankiety zwrotnej w celu doskonalenia pracy Komitetu i Sekretu PNJ
2005 – XI	Ustanowienie nagrody dla organizacji edukacyjnych
2006 – XII	Ustanowienie podkategorii (służba zdrowia, służby wewnętrzne, organizacje samorządowe i rządowe) dla organizacji publicznych
2007 – XIII	Ustanowienie nagrody Znakomity Przywódca
2009 – XV	Ustanowienie nagrody Znakomity Pełnomocnik Systemów Zarządzania

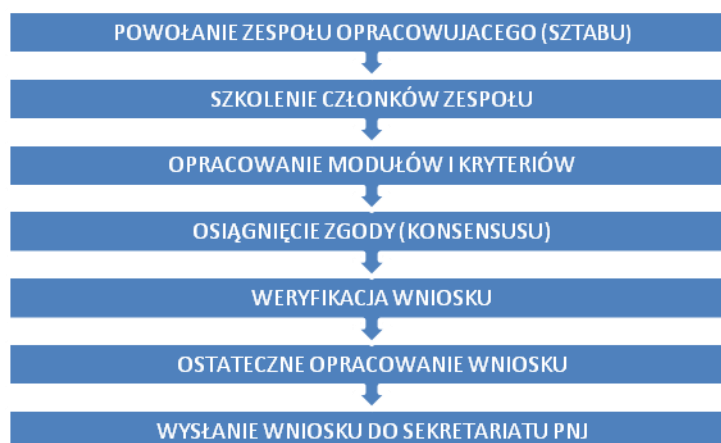
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Recha M.: Historia Polskiej Nagrody Jakości. Sekretariat Polskiej Nagrody Jakości, Warszawa 2014.

Analizując informacje zawarte w tabeli 1, należy stwierdzić, że Polska Nagroda Jakości stale ewoluje. Objawia się to przez wprowadzanie nowych kategorii, bardziej szczegółowych podziałów ze względu na przynależność organizacyjną, ustanawianie podkategorii, przyznawanie nagród indywidualnych. Prestiż i pozycja, jakie się uzyskuje dzięki Nagrodzie, stanowią motywację zarówno do wdrażania, jak i do doskonalenia przyjętych metod zarządzania. Nagrodzone podmioty gospodarcze otrzymują statuetkę i dyplom oraz mają przez rok możliwość posługiwania się logo Polskiej Nagrody Jakości [7]. Sama statuetka jest zbudowana z metalu, granitu i połączanego brązu, które są symbolami między innymi trwałości, mocy i szlachetności.

5.3. Etapy przygotowania wniosku do uczestnictwa w Polskiej Nagrodzie Jakości

Podmioty startujące w konkursie o Polską Nagrodę Jakości poddawane są bardzo dokładnej selekcji. Pierwszym warunkiem uczestnictwa w konkursie jest posiadanie przez przedsiębiorstwo Certyfikatu Systemu Zarządzania Jakością zgodnego z ISO 9001: 2008 (wyjątek: organizacje zatrudniające powyżej 50 osób będące w końcowym etapie uzyskania Certyfikatu). Drugim warunkiem koniecznym jest uczestnictwo podmiotów w Regionalnej Nagrodzie Jakości (wyjątki: organizacje ogólnopolskiego znaczenia i poziomu ponad-wojewódzkiego). Przedsiębiorstwa chcące uczestniczyć w konkursie zgłaszają swoją kandydaturę. Zgłoszenie uczestnictwa jest związane z przygotowaniem wniosku. Pierwszym etapem w opracowaniu wniosku jest skompletowanie danych o przedsiębiorstwie zgodnie z kryteriami „Potencjał organizacji” i „Rezultaty organizacji”. Kolejnym krokiem jest uczestnictwo w szkoleniu wnioskodawców, na którym bardzo szczegółowo przygotowuje się oddelegowane do zadania osoby z zakresu przygotowania koniecznych do oceny danych. Sam wniosek powinien zawierać: historię organizacji, prezentację wykorzystywanych technologii, opis relacji z dostawcami i partnerami, określenie zakresu produkcji, prezentację konkurentów i odbiorców, spis stosowanych norm i aktów prawnych oraz inne ważne dla danego podmiotu czynniki. Najważniejszą jednak częścią wniosku jest samoocena, która jest najbardziej drobiazgową częścią zgłoszenia. Pierwszym krokiem do jej opracowania jest oddelegowanie do zadania osób wiarygodnych i kompetentnych. Przygotowanie samooceny następuje zgodnie z wytycznymi i ankietami samooceny, opracowanymi na potrzeby Polskiej Nagrody Jakości i dostosowanymi do poszczególnych grup uczestników (osobne ankiety dla mikro- i małych przedsiębiorstw, dla średnich i dużych organizacji oraz całkowicie odmienna ankieta dla organizacji publicznych). W realizacji wniosku zgodnie z wytycznymi należy wykorzystywać metodę benchmarkingu i porównywać się z najlepszymi w kraju i na świecie. Dzięki wykorzystaniu tej metody można ocenić słabe i mocne strony, następnie wytyczyć program doskonalący, ukierunkowany na wdrożenie koncepcji TQM [8]. W celu wytyczenia ścieżki prawidłowego przeprowadzenia samooceny został określony schemat realizacji samooceny (rys. 1).

Jak wynika z rysunku 1, po powołaniu zespołu do opracowania samooceny następuje jej ocena. Ocenę samooceny przeprowadza się w celu wskazania mocnych stron, stref wymagających poprawy oraz w celu wprowadzenia odpowiedniej dla Nagrody punktacji. Do właściwego jej przeprowadzenia wykorzystywana jest metoda RADAR (tabela 2).



Rys. 1. Schemat realizacji samooceny

Fig. 1. Diagram of self-evaluation realization

Źródło: Recha M.: Polska Nagroda Jakości. Edycja XX-2014, Sekretariat Polskiej Nagrody Jakości, Warszawa 2014.

Tabela 2

RADAR – aspekty oraz atrybuty do analizy i oceny „Potencjału” i „Rezultatów” samooceny

Podstawa	Aspekty do oceny
Results (efekty)	Istotność i użyteczność <ul style="list-style-type: none"> • zakres • integralność • segmentacja Wyniki funkcjonowania <ul style="list-style-type: none"> • trendy • cele • porównania • przyczyny
Approach (podejście)	<ul style="list-style-type: none"> • rzetelne • zintegrowane
Deployment (rozwińnięcie)	<ul style="list-style-type: none"> • jak szeroko wdrożone? • systemowe przemyślane
Assesment and Review (ocena, przegląd, doskonalenie)	<ul style="list-style-type: none"> • miary • uczenie się i kreatywność • doskonalenie i innowacje

Źródło: Recha M.: Historia Polskiej Nagrody Jakości. Sekretariat Polskiej Nagrody Jakości, Warszawa 2014.

Przedsiębiorstwa uczestniczące w konkursie, przygotowując się do oceny samooceny, są zobowiązane do wytyczenia planów organizacji z uwzględnieniem bieżących oraz przyszłych potrzeb, realizowanych przez właściwie zdefiniowane procesy ukierunkowane na interesariuszy. Zatem „Podejście – Approach” powinno być rzetelne (trwałe, innowacyjne) i zintegrowane (mieć podstawę w strategii). „Rozwińnięcie – Deployment” to działania podejmowane przez organizacje w kierunku wdrożenia podejścia wprowadzanego w sposób systemowy, właściwy dla danej organizacji oraz umożliwiający wprowadzenie zmian

w podejściach. „Ocena – Assessment” i „Przegląd – Review” obejmują działania organizacji w kierunku doskonalenia podejścia i jego rozwinięcia. W celu opracowania rezultatów (Results) przedsiębiorstwa są zobowiązane do przedstawienia i rzetelnego udokumentowania przykładów do wszystkich kryteriów [8].

Niezwykle interesującą grupę polskich przedsiębiorstw spośród wszystkich posiadających wdrożony i funkcjonujący system zarządzania jakością stanowią laureaci Polskiej Nagrody Jakości. Są to przedsiębiorstwa mające dojrzały system zarządzania jakością i budujące sobie, dzięki jego dalszemu doskonaleniu, pozycję lidera na polskim rynku. Przedsiębiorstwa te, podejmując wyzwanie, jakim jest udział w konkursie, przeszły krok po kroku przedstawione powyżej formalności. Istotny z pozycji działalności przedsiębiorstwa jest etap przyznawania sobie punktów zgodnie z kryteriami dla oceny potencjału i efektów przedsiębiorstwa. Kryteria i ich założenia zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3

Kryteria dla oceny potencjału i efektów przedsiębiorstwa

Kryterium	Zakres	Max. ilość punktów
Przywództwo	Indywidualne zaangażowanie liderów	100
Strategia	Wartości przyjęte przez organizację	100
Pracownicy	Dbłość o pracowników (rozwój, równość, szacunek)	100
Partnerstwo i zasoby	Dbłość o partnerów zewnętrznych i posiadane zasoby	100
Procesy wyroby, usługi	Doskonalenie procesów, wyrobów, usług	100
Wyniki dotyczące klientów	Całokształt funkcjonowania w kontekście potrzeb klientów	150
Wyniki dotyczące pracowników	Cele w odniesieniu do kluczowych wyników oparte na potrzebach pracowników	100
Wyniki dotyczące społeczeństwa	Czy została wdrożona społeczna i ekologiczna strategia?	100
Kluczowe wyniki	Czy pomyślnie realizowana jest strategia na podstawie potrzeb kluczowych interesariuszy?	150

Źródło: Recha M.: Historia Polskiej Nagrody Jakości”. Sekretariat Polskiej Nagrody Jakości, Warszawa 2014.

Jak wynika z tabeli 3, najwyżej punktowane są dwa kryteria: wyniki dotyczące klientów oraz kluczowe wyniki. Takie rozgraniczenie nadaje priorytet właśnie tym kryteriom, nieznacznie spychając pozostałe na dalszy plan i nadając im równorzędne znaczenie. Etap samooceny związany z przyznawaniem sobie wspomnianej punktacji wymusza gruntowną analizę poszczególnych obszarów. Konieczność natomiast udokumentowania wyników, jak też udostępnienia ich do weryfikacji pozwala na sprawdzenie stanu istniejącego. Przedsiębiorstwa, przystępując do przygotowywania wniosku do Polskiej Nagrody Jakości, są

już laureatami regionalnych nagród jakości, a tym samym są już zaznajomione z pierwszoplanowymi konceptami znakomitości. Najistotniejszym jednak etapem w postępowaniu przeglądowym przedstawionej samooceny jest weryfikacja samooceny ze stanem faktycznym, realizowana z udziałem ekspertów. Eksperci, jako jednostki niezależne i obiektywne, są w stanie określić prawidłowość samooceny oraz nadać właściwą punktację poszczególnym kryteriom.

6. Podsumowanie

Stale rosnąca konkurencja na rynkach lokalnych, rynku krajowym i zagranicznym narzuca przedsiębiorstwom konieczność podjęcia działań ukierunkowanych na wdrażanie nowych strategii konkurencyjnych. Nie sposób nie zauważyć, że wszechobecny transfer technologii spowodował wyrównanie się poziomu produktów, natomiast zatarcie się granic rynków zaowocowało napływem produktów stanowiących substytuty. Zanikanie z kolei nisz produktowych powoduje, że nowości produktowe występują stosunkowo rzadko. W wyniku wyrównanych poziomów zarówno produktów, jak i obsługi oferowanej klientom następuje zwrot w kierunku samego już doskonalenia zarządzania jakością. Uwaga przedsiębiorców coraz częściej jest skierowana na całokształt działań związanych z klientem i doskonałością obejmującą wszelkie procesy. Świadomie podejmowane są działania związane z procesami doskonalenia jakości. Na rynku polskim funkcjonuje wiele podmiotów gospodarczych zarówno polskich, jak i zagranicznych. Powoduje to stały wzrost konkurencji i generuje istotne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw, zmienia się poziom obsługi klienta, natomiast oferowane produkty są na porównywalnym poziomie. Klienci w podejmowanych decyzjach co do wyboru dostawców kierują się nie tylko ceną, lecz liczą się także z opinią o dostawcy. Wśród polskich przedsiębiorstw mających wdrożony system zarządzania jakością, na szczególną uwagę zasługują laureaci Polskiej Nagrody Jakości. Jest to grupa mająca nie tylko wdrożony, lecz także funkcjonujący system zarządzania jakością zdecydowanie wywierający wpływ na pozycję konkurencyjną i rynkową. Przedsiębiorstwa te, działając w otoczeniu burzliwym, są w stanie pokonywać bariery wewnętrzne i zewnętrzne właśnie za pomocą systemu zarządzania jakością, a idea ciągłego doskonalenia stymuluje podejmowane przez podmioty decyzje. Co ważne, laureaci Polskiej Nagrody Jakości podejmują działania ukierunkowane na skuteczne i efektywne funkcjonowanie organizacji. Przez badanie zatem systemów zarządzania jakością w grupie, jaką są laureaci Polskiej Nagrody Jakości, istnieje możliwość wytyczenia metod postępowania w dążeniu do osiągnięcia doskonałości. Z drugiej strony, wykorzystując ich doświadczenia jako znakomitych przedsiębiorstw, można przypuszczać, że mają wdrożone procedury szybkiego rozpoznawania sytuacji krytycznych, natomiast ogół podejmowanych przez wskazane podmioty działań skupia się wokół

Zarządzania Przez Jakość. Jak wspomniano w niniejszym artykule, w Polskiej Nagrodzie Jakości oraz w Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością brane są pod uwagę „Potencjał” i „Rezultaty”, które opracowywane na podstawie samooceny, podlegają następnie szczegółowej weryfikacji ekspertów. Analizując kryteria przyznawania Nagrody, można zauważyć, że klient wymienionego podmiotu ma gwarancję właściwej na każdym poziomie realizacji i obsługi złożonego zlecenia, a zdobyte przez przedsiębiorstwa nowe doświadczenia wywierają bezpośredni wpływ na dalszą ich pracę [1]. Podejście systemowe do zarządzania jakością daje gwarancję zapewnienia prawidłowości i doskonalenia wszelkich procesów zachodzących w organizacji [2]. Proces doskonalenia rozpoczyna się samooceną, która wykonana w sposób przede wszystkim obiektywny, pozwoli na pełną diagnozę systemu, jak też całej organizacji w wyniku wskazania słabych, wymagających doskonalenia oraz mocnych stron w organizacji. Jak przedstawiono w opracowaniu, istnieje wiele modeli samoocen, a każdy z nich prowadzi do szczegółowej weryfikacji stanu istniejącego w badanym podmiocie. Co wydaje się istotne, nie jest ważny zastosowany model, ale ważne jest zachowanie obiektywizmu, sformułowanie wniosków, przyjęcie postawy ukierunkowanej na doskonalenie, a w rezultacie podjęcie działań doskonalących.

Bibliografia

1. Ligarski M.J.: Badanie dojrzałych systemów zarządzania jakością. *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, nr 40, Bydgoszcz 2011, s. 202-214.
2. Ligarski M.J., Midor K.: The examination of the awareness of TQM managers. *Quality and reliability of technical systems. Zbornik vedeckych prac, Slovenska pol'nohospodarska univerzita v Nitre*, Nitra 2012, p. 77-82.
3. Ligarski M.J.: *Podejście systemowe do zarządzania jakością w organizacji*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 37.
4. Ligarski M.J.: Pomiar skuteczności systemu zarządzania jakością w organizacji. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 5, 2007, s. 79-84.
5. Ligarski M.J.: System zarządzania jakością – szansa czy zagrożenie dla organizacji. *Przegląd Organizacji*, nr 2, 2007, s. 38-41.
6. Łuczka-Bakuła W.: Bariery i korzyści wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego, www.jmf.wzr.pl, 04.02.2015.
7. Recha M.: „Historia Polskiej Nagrody Jakości”. Sekretariat Polskiej Nagrody Jakości, Warszawa 2014.
8. Recha M.: *Polska Nagroda Jakości. Edycja XX-2014*. Sekretariat Polskiej Nagrody Jakości, Warszawa 2014.
9. Szczepańska K.: *Doskonalenie zarządzania jakością. Podstawy, ocena, perspektywy*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2013.
10. Szczepańska K.: *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i teraźniejszość*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010, s. 115.

11. Wolniak R.: „Parametryzacja kryteriów ocen poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością”. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011.
12. Wolniak R.: Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenia zarządzania jakością. CeDeWu.PL, Warszawa 2012.

Abstract

Quality management systems constitute a factor stimulating the organizations to grow and develop continuously. However, in order to assess the activities undertaken correctly as well as to visualize the effect achieved, it becomes necessary to assess the maturity level of the system. One of the methods used for this purpose is self-evaluation. There are many models of self-evaluation, but regardless of the type of self-evaluation chosen, every time it is possible to determine strengths and weaknesses in the organization. Leading to perfection in the organizations and to achieve the highest level of quality management in Poland allows great enterprises to take part in such competition as the Polish Quality Award. These great enterprises constitute a group of winners, furthermore, their experiences connected with building and development of the quality management system may help in designing the methods in leading to achieving the highest level of organization's functioning.