

Marcin SUŁKOWSKI

Nowy Sącz

Paweł SZEWCZYK

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

WYBÓR WSKAŹNIKÓW DLA OCENY SKUTECZNOŚCI WDROŻONEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Streszczenie. Celem niniejszego artykułu jest przegląd czynników, mających wpływ na skuteczność funkcjonowania wdrożonego Systemu Zarządzania Jakością i wybór, na ich podstawie, grupy takich wskaźników, które pozwolą w sposób nieskomplikowany dokonać oceny stopnia tejże skuteczności.

SELECTION OF INDICATORS FOR EVALUATING EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTED QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Summary. The main objective of this paper is to review factors that influence the effectiveness of quality management systems (QMS) and a choice of a set of indicators that enable an easy assessment of the effectiveness level of the implemented QMS.

1. Wprowadzenie

Systemy Zarządzania Jakością (SZJ) oparte na wymaganiach serii norm ISO 9000 bardzo często podlegają certyfikacji. Już sam fakt sprawowania nadzoru akredytacyjnego nad jednostkami certyfikującymi mógłby wydawać się wystarczający dla przyjęcia wyników ich badania audytowego za godne powszechnego zaufania.

Jednostki certyfikujące są jednak częścią konkurencyjnego rynku. W chwili obecnej widoczna jest tendencja do znacznego obniżania kosztów usługi certyfikacji i powstawania nowych jednostek certyfikujących. Nakłady czasu na badania audytowe są ograniczane przez jednostki, celem redukcji kosztów, co wydatnie obniża jego jakość. Dodatkowo, jednostki certyfikujące przyznają uprawnienia do prowadzenia audytów w wielu branżach pokrewnych

wobec podstawowej branży wynikającej z wykształcenia i doświadczenia zawodowego audytorów. Jednym słowem, następuje erozja kompetencji jednostek certyfikujących. Sama istota badania audytowego, oparta na próbie losowej ma duże ograniczenia, szczególnie w odniesieniu do rozbieżnych standardów stosowanych w pracy jednostek certyfikujących.

Reasumując, uzyskany certyfikat, niezależnie od prestiżu jednostki, nie jest źródłem informacji o efektywności wdrożonego SZJ. Dostarcza on informacji o pozytywnym wyniku badania audytowego, opartego na próbie losowej wobec wymagań standardu i wewnętrznych procedur jednostek certyfikujących. Jednak w rzeczywistości skuteczność, rozumiana jako zdolność do osiągnięcia celów ma być głównym wyróżnikiem przedsiębiorstwa, realizującego zasady zarządzania jakością w formalnym systemie. Niezależnie od podejścia do oceny Systemu Zarządzania Jakością, opartego na definicji skuteczności, należy rozważyć wskaźniki efektywności gospodarowania jako miary skutecznego zarządzania zasobami dla realizacji przyjętych celów. Skorelowanie zdolności do osiągnięcia celów ze wskaźnikami efektywności ekonomicznej ma na celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie „Czy organizacja osiąga cele, efektywnie gospodarując zasobami?”

Należy także pamiętać, że System Zarządzania Jakością jest tylko jednym z podsystemów, funkcjonujących w przedsiębiorstwach. TQM – rozumiany jako strategia kompleksowego zarządzania przez jakość¹ – dotyczy jednak wszystkich procesów, przez co stanowi solidną bazę dla integracji tych podsystemów w ramach Systemu Zarządzania Jakością.

Jest zatem konieczne określenie możliwie uniwersalnych miar dla różnicowania skuteczności wdrożonych w przedsiębiorstwach systemów zarządzania jakością. Niniejszy artykuł jest próbą wskazania grupy takich wskaźników.

2. Definicja efektywności i skuteczności – stosowane metody pomiaru

Dla dalszych rozważań przydatna wydaje się być definicja efektywności jako relacji wyniku do celu². Definicja ta może wydawać się użyteczna, jednak osiągnięcie maksymalnego zwrotu z poniesionych nakładów nie jest istotą Systemu Zarządzania Jakością. Obecnie efektywność jest wyrażana za pomocą wielu wskaźników ekonomicznych, np.:

¹ E. Konarzewska-Gubała (red.): Zarządzanie przez Jakość. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu im. Oskara Langego, Wrocław 2006

² Pszczołkowski T.: Celowość, skuteczność, efektywność. „Prakseologia” nr 3 (63), 1977.

- rentowności,
- płynności,
- sprawności,
- zadłużenia.

Wskaźniki te niewątpliwie są przydatne dla potrzeb sprawozdawczości i oceny krótkoterminowej kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Dla potrzeb diagnozy zdolności do konkutowania w długim okresie wnoszą jednak niewiele. Pewną próbą rozszerzenia tego podejścia była koncepcja Balanced Score Card (BSC) – znana jako Strategiczna Karta Wyników². Wykorzystuje ona system mierzenia efektywności w następujących procesach zarządzania:

- dopracowanie wizji i strategii,
- wyjaśnienie celów i mierników strategicznych oraz ich integracja z systemami zarządzania,
- planowanie, wyznaczanie celów i podejmowanie inicjatyw strategicznych,
- usprawnianie systemów monitorowania realizacji strategii i uczenia się organizacji³.

Głównymi zaletami metodologii BSC są: sprawne przełożenie celów strategicznych na indywidualne zadania i świadomość partycypacji poszczególnych uczestników projektu w osiągnięciu celów strategicznych. Jej wadą jest znaczne rozbudowanie i zapotrzebowanie na zasoby organizacyjne, co czyni ją przydatną dla dużych przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji i dużych zasobach.

Należy wspomnieć o nagrodzie jakości przyznawanej przez Kapitułę Malcolma Baldrige'a. Jej celem jest odpowiedź na pytanie: „Czy istnieją jakieś wspólne wskaźniki doskonałości wyróżniające firmy osiągające światowe wyniki?”. W wyniku analizy zebranych danych otrzymano około 40 takich wskaźników, pogrupowanych w siedem kluczowych kategorii, na podstawie których można było wyróżnić firmy wybitne i osiągające swoje wyniki poprzez zarządzanie przez jakość.⁴

Te siedem kategorii to:

- kierownictwo,
- planowanie strategiczne,
- zorientowanie na klienta i rynek,

³ R.S. Kaplan, D.P. Norton: The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business, Review 1992.

⁴ E.Ch. Bogan, Ch.W. Hart: The Baldrige: What It Is, How It's Won, How To Use It to improve Quality in Your Company. McGraw Hill, New York, 1992, p. 225-251.

- analiza informacji,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie procesami,
- osiągnięcia firmy.

Z powyższych 40 wskaźników doskonałości szczególnie trzy zasługują na uwagę:

- stosowanie podejścia „możemy się uczyć od każdego”,
- aktywne wykorzystanie benchmarków i metod porównawczych,
- „ekumeniczna” filozofia wypracowywania systemów skutecznego działania.

Z biegiem czasu koncepcja nagrody Baldrige`a ewoluowała w kierunku coraz większego stosowania benchmarkingu jako miary osiągnięć przedsiębiorstw w poszczególnych siedmiu kategoriach. Wydaje się to tym bardziej zasadne, że skoro istotą filozofii Baldrige`a było ustawiczne uczenie się od otoczenia, to konsekwencją tego musi być porównywanie swoich osiągnięć z liderami w otoczeniu organizacji⁵.

Koncepcje benchmarkingu stają się obecnie coraz popularniejsze, gdyż łączą najlepsze praktyki w zakresie analizy danych z ustawicznym przeglądem funkcjonowania procesów i poszukiwaniem usprawnień. Niewątpliwą zaletą benchmarkingu jest konieczność stosowania całych zestawów benchmarków, co czyni stosowane modele pomiaru bliższymi realnej działalności. Zagrożenia to możliwość stosowania niewłaściwych poziomów porównań dla wszystkich elementów, np. stosowanie dla wszystkich elementów poziomu „najlepszy w kraju”, co prowadzi do nadmiernego rozproszenia ograniczonych zasobów i braku koncentracji na kluczowych celach. Uniwersalność jest tutaj z jednej strony zaletą, bo to firma decyduje co poddać benchmarkingowi. Z drugiej strony, błędne określenie obszarów poddanych benchmarkingowi spowoduje dystrybucję zasobów na elementy, które nie mają realnego wpływu na zdolność do osiągnięcia celów.

Zatem skuteczność, rozumiana jako zdolność do osiągnięcia celów, jest głównym wyróżnikiem przedsiębiorstwa realizującego zasady zarządzania jakością w formalnym systemie. Mimo podejścia do oceny Systemu Zarządzania Jakością poprzez definicję skuteczności, należy rozważyć wskaźniki efektywności gospodarowania jako miary skutecznego zarządzania zasobami dla realizacji celów.

Należy skorelować zdolność do osiągnięcia celów ze wskaźnikami efektywności ekonomicznej – co da odpowiedź na pytanie „Czy organizacja osiąga cele efektywnie gospodarując zasobami”.

⁵ Ibidem.

Przeprowadzony krótki przegląd rozwoju metod pomiaru efektywności przedsiębiorstw obrazuje coraz większe dążenie do oceny przedsiębiorstw pod kątem ich zdolności do adaptacji wobec zmieniającego się otoczenia i możliwości pozyskiwania wiedzy, koniecznej dla zachowania bądź wypracowania przewagi konkurencyjnej. Wskaźniki finansowe, jakkolwiek dalej przydatne, nie stanowią już jedynej wykładni na temat stanu badanego przedsiębiorstwa. Należy się spodziewać, że w najbliższym czasie metody oceny efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw będą coraz lepiej odpowiadały na relacje przedsiębiorstw z otoczeniem, a w szczególności na ich kompetencję w stosowaniu wiedzy.

3. Propozycja zestawu wskaźników i metody budowy kwestionariusza dla oceny skuteczności wdrożonego Systemu Zarządzania Jakością

Jeżeli założy się, że głównym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa działającego z wdrożonym Systemem Zarządzania Jakością jest ustawiczne spełnianie wymagań klienta, jako czynnik decydujący o przetrwaniu na rynku i generowaniu zysków w średnim i długim okresie, to na pierwszy plan wysuwa się zdolność do prowadzenia ustawicznego doskonalenia wyrobów i usług. Procesy w organizacji mają zatem osiągać cele ustanowione na podstawie analiz danych, dotyczących obecnych i przyszłych potrzeb klienta.

Proponuje się zatem następujące kryteria:

- zdolność organizacji do poznania potrzeb klienta i ich transformacji na decyzje,
- zdolność do zarządzania procesami i osiągnięcia celów ,
- wiedza – zdolność do jej pozyskania i utrzymania w organizacji,
- zdolność do zmiany i realizacji celów,
- zdolność do kreowania i utrzymania wzajemnie korzystnych relacji z dostawcami.

Uzasadnienie wyboru metody budowy kwestionariusza

W zakresie doboru metody budowy kwestionariusza dla takiego badania optymalna wydaje się być koncepcja wskaźnikowa.

Z punktu widzenia technicznego kryterium podziału pytań, optymalne będą pytania zamknięte⁶, tzw. prekategoryzowane, którym będzie towarzyszyć lista odpowiedzi do wyboru. Respondent wskazuje jedną właściwą odpowiedź, do której przypisany jest liczbowy wskaźnik. Wartość wskaźnika przypisanego dla każdego wariantu odpowiedzi nie będzie

⁶ G. Babiński: Pytania kwestionariuszowe: podstawowe podziały i typologie, [w:] J. Wasilewski (red.): Wybrane zagadnienia metodologiczno-teoretyczne badań socjologicznych, Kraków 1984, s. 57.

znana respondentowi tak, by nie chciał on wybierać odpowiedzi, które mogłyby prowadzić do podwyższania oceny pozycji jego lub jego przedsiębiorstwa. Zastosowanie tego modelu kwestionariusza ma zalety w postaci:

- krótkiego czasu realizacji badania,
- wysokiego stopnia ujednoczenia i standaryzacji otrzymanych danych.

Dużą wadą tej metody jest jednak niebezpieczeństwo sugerowania respondentowi odpowiedzi poprzez zestaw listy odpowiedzi do wyboru. Może to mieć miejsce w szczególności w przypadku osób, które nie posiadają wystarczającej wiedzy i/lub doświadczenia z zakresu organizacji i zarządzania. Jednak sformułowane pytania mogą nie uwzględniać wszystkich możliwych odpowiedzi lub odpowiedzi te mogą nie być wystarczające.

Konieczna jest zatem weryfikacja merytorycznej i teoretycznej⁷ poprawności ankiety. Przeprowadzona zostanie zatem pilotażowa ankieta, w której oprócz proponowanych odpowiedzi zostanie umieszczona opcja „Inne:”. Ta zamiana pytania zamkniętego w półotwarte na etapie pilotażowego kwestionariusza pozwoli uzupełnić lub zmienić warianty odpowiedzi w ankiecie docelowej.

W odniesieniu do teoretycznej poprawności kwestionariusza istnieje ryzyko nie zrozumienia pytań lub zakresu odpowiedzi przez respondenta. Mogłoby to spowodować, że wybrane warianty odpowiedzi nie odpowiadały postawionym problemom i hipotezom. W tym celu kwestionariusz w wersji pilotażowej będzie poprzedzony omówieniem każdego pytania z respondentami tak, aby wyjaśnić wszelkie rozbieżności w rozumieniu znaczenia zadawanych pytań i możliwych wariantów odpowiedzi.

Kryterium 1 – Zrozumienie potrzeb Klienta

W całej kategorii wyróżniono 4 równoważne podkategorie, których współczynnik istotności wynosi 0,25. Wyniki na poziomie 1 pkt. w zasadzie oznaczają formalne lub tylko pozorowane spełnienie podstawowych wymagań normy ISO 9001. Natomiast wyniki na poziomie 3 pkt. oznaczają wysokie prawdopodobieństwo prowadzenia działań zmierzających do osiągnięcia zakładanych celów.

1.1. Jaka jest częstotliwość i zakres badania potrzeb Klienta?

- Badanie raz w miesiącu lub częściej – 3 pkt.
- Badanie raz na 1 miesiąc do 6 miesięcy – 2 pkt.
- Badanie raz na 1 rok – 1 pkt.
- Badanie rzadziej niż raz na 1 rok – 0 pkt.

⁷ Ibidem.

1.2. Jaka jest reprezentatywność próby podczas badania/monitorowania satysfakcji klienta?

- Próba jest reprezentatywna, stosuje się skalę ocen pozytywnych i negatywnych oraz miary powrotu klientów – 3 pkt.
- Próba jest reprezentatywna, stosuje się skalę ocen pozytywnych i negatywnych – 2 pkt.
- Próba jest reprezentatywna – 1 pkt.
- Próba nie jest reprezentatywna, pomimo innych oznak kompetencji badania – 0 pkt.

1.3. Czy wyniki badań satysfakcji mają przełożenie na decyzje?

- Organizacja wyciąga wnioski z badania satysfakcji klienta i efektywnie je wdraża, poprawiając wskaźniki w następnych badaniach – 3 pkt.
- Organizacja analizuje dane z badania satysfakcji klienta i określa wnioski z analizy tych danych – 2 pkt.
- Organizacja sporządza raporty z badania satysfakcji klienta, jednak nie prowadzi analizy ani nie określa wniosków – 1 pkt.

1.4. Czy w trakcie badania potrzeb klienta stosuje się metody porównawcze z konkurencją?

- Organizacja stosuje narzędzia typu Quality Function Deployment na etapie projektowania i/lub modernizacji wyrobów/usług – 3 pkt.
- Organizacja stosuje elementy benchmarkingu w odniesieniu do poszczególnych aspektów percepcji wyrobu – 2 pkt.
- Organizacja stosuje proste ankiety z możliwością porównania do produktu konkurencji w poszczególnych aspektach – 1 pkt.
- Organizacja nie prowadzi porównań z wyrobami/usługami konkurencji – 0 pkt.

Kryterium 2 – Zdolność do zarządzania procesami

Poniższy zestaw kryteriów do oceny efektywności funkcjonującego Systemu Zarządzania Jakością odnosi się do zdolności zarządzania procesami. Kryteria dotyczą zarówno adekwatności pozyskiwanych danych o procesach, ich interpretacji (w tym statystycznej), jak i podejmowanych decyzji. Każde z poniższych kryteriów ma wagę 0,25.

2.1. Opomiarowanie procesów – czy każdy proces dostarcza danych na temat swojej efektywności

- Organizacja stosuje metodologię Six Sigma dla opomiarowania procesów – 3 pkt.

- Organizacja ma wypracowany zestaw KPI (Key Productivity Indicators) dla wszystkich procesów i jej cele są wymiarowane w wartościach dla tych wskaźników – 2 pkt.
- Organizacja stosuje pomiar wszystkich procesów, prowadzi się pomiar kosztów jakości, jako pieniężnego miernika wysiłków, jakie podejmuje organizacja po to, aby osiągnąć swoje cele⁸ – 2 pkt.
- Wskaźniki dotyczą tylko procesów zasadniczych (generujących wartość dodaną) – 1 pkt.

2.2. Stosowanie narzędzi statystycznych dla pomiarów procesów

- Organizacja stosuje zestawy narzędzi statystycznych np. 7NT (Narzędzi Tradycyjnych) lub 7NN (Nowych Narzędzi), obejmujących grupowanie i kojarzenie, Planowanie działań, opis ilościowy i opis właściwości statystycznych⁹ – 3 pkt.
- Organizacja stosuje ilościowe narzędzia statystyczne, np. ANOVA – 2 pkt.
- Organizacja stosuje narzędzia do opisu ilościowego, np. Diagram Pareto – 1 pkt.
- Organizacja nie stosuje metod statystycznych – 0 pkt.

2.3. Analiza danych – zdolność do wykorzystania potencjału grupy

- Organizacja stosuje systematyczne metody analizy przyczynowo-skutkowej wykorzystujące techniki pracy grupowej i na jej podstawie planuje oraz wdraża działania doskonalące – 3 pkt.
- Organizacja stosuje metody analizy przyczynowo-skutkowej bez pracy grupowej i na jej podstawie planuje oraz wdraża działania doskonalące – 2 pkt.
- Organizacja stosuje metody analizy przyczynowo-skutkowej, jednak wiele wniosków nie jest podstawą do planowania działań – 1pkt.
- Organizacja nie stosuje systematycznych metod analizy przyczynowo-skutkowej – 0 pkt.

Kryterium 3 – Wiedza krytyczna potrzebne do konkurowania i zdolność do jej pozyskania i utrzymania

Obecny model gospodarki możemy nazwać gospodarką opartą na wiedzy. Zdolność do stosowania wiedzy w praktyce jest krytyczna dla uzyskiwania krótko- i długookresowej przewagi na rynku. Dla przedsiębiorstw oznacza to konieczność sprawnego i systematycznego identyfikowania i zarządzania wiedzą oraz talentami swoich pracowników. Proponuje

⁸ M. Ciechan-Kujawa: Rachunek Kosztów Jakości – Wykorzystanie w Zarządzaniu Przedsiębiorstwem. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

⁹ A. Hamrol: Zarządzanie Jakością z Przykładami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

się zatem zestaw kryteriów określający, w jakim stopniu najwyższe kierownictwo praktycznie zarządza wiedzą w organizacji.

Każde z poniższych 3 kryteriów ma wagę 0,33.

3.1. Zdolność do zarządzania kwalifikacjami i kompetencjami

- Organizacja zarządza wiedzą, ma określone ścieżki kariery, a najwyższe kierownictwo zarządza wynagrodzeniami na podstawie uzyskiwanych wyników – 3 pkt.
- Organizacja wdrożyła planowanie nauki i rozwoju kadry a realizowane szkolenia są procesem ciągłym – 2 pkt.
- Organizacja ma określone, wymagane kwalifikacje oraz zdefiniowane role pracownika, który ma podjąć pracę na danym stanowisku i na ich podstawie prowadzi proces selekcji i rekrutacji – 1 pkt.

3.2. Zdolność organizacji do identyfikacji i pozyskania utalentowanych pracowników

- Organizacja, niezależnie od poniższych działań, prowadzi działania, mające ugruntować jej wizerunek jako atrakcyjnego pracodawcy i pozyskać utalentowanych pracowników (media, praktyki studenckie, staże) – 3 pkt.
- Organizacja określa wymagania dotyczące wiedzy oraz profilu psychologicznego kandydata, w celu jego maksymalnej efektywności dla realizowanych zadań i spójności z grupą – 2 pkt.
- Organizacja określa potrzeby dotyczące krytycznej wiedzy. Wymagania są odnoszone tylko w odniesieniu do wykształcenia i okresu doświadczenia – 1 pkt.

3.3. Zdolność do stworzenia, utrzymania i rozwijania korzystnych warunków

zatrudnienia dla pracowników posiadających wiedzę krytyczną dla organizacji

- Organizacja stworzyła i wdrożyła w praktyce schemat stanowiska pracy i jego otoczenia, odnoszący się do wszystkich czynników, mających wpływ na efektywność pracowników o wysokim potencjale – pracownik ma możliwości wyboru ścieżki rozwoju wspieranej przez organizację. Warunki pracy i komunikacja z pracownikiem są indywidualnie koordynowane – 3 pkt.
- Niezależnie od innych zachęt organizacja stosuje zachęty dla pracowników o krytycznych kompetencjach (np. elastyczny czas pracy, możliwość pracy poza siedzibą firmy¹⁰, wsparcie dla życia rodziny pracownika) – 2 pkt.
- Organizacja stosuje tylko zachęty płacowe do pozostania dla pracowników o wysokim potencjale – 1 pkt.

¹⁰ A. Poczowski: Zarządzanie talentami w organizacji. Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2008.

- Organizacja zapobiega odchodzeniu utalentowanych pracowników tylko poprzez restrykcyjne zapisy w umowach – 0 pkt.

Kryterium 4 – Zdolność do ciągłej zmiany i realizacji celów

W praktyce gospodarczej realizacja zadań dla uzyskania przewagi konkurencyjnej wymaga skoordynowanych działań, nierzadko w odniesieniu do wszystkich szczebli/procesów w przedsiębiorstwie.

Dla utrzymania zdolności do konkurowania w długim okresie wypracowanie mechanizmów zarządzania zmianą i zarządzania projektami jest kluczowe. W praktyce działania wymagające optymalne wykorzystanie zasobów pociągają za sobą konieczność precyzyjnego przydzielania i rozliczania użytych zasobów.

Każde z poniższych 3 kryteriów ma wagę 0,33.

4.1. Zdolność do zarządzania projektem

- Organizacja zarządza portfelem projektów¹¹ strategicznych, w zależności od prognozowanej sytuacji przedsiębiorstwa, prowadzi okresowe przeglądy i oceny realizowanych projektów. Stosuje się zaawansowane narzędzia zarządzania projektami – 3 pkt.
- Organizacja stosuje harmonogramy projektów (np. Wykresy Gantta, Harmonogramy Kalendarzowe) i powiązane z nimi budżety. Stosuje się narzędzia zarządzania ryzykiem dla projektów (np. FMEA) – 2 pkt.
- Organizacja stosuje budżety dla poszczególnych projektów rozliczane po zakończeniu projektu – 1 pkt.
- Organizacja definiuje cele dla poszczególnych szczebli w organizacji, jednak nie prowadzi precyzyjnego planowania budżetu dla poszczególnych zadań – 0 pkt.

4.2. Zdolność do ustanawiania, monitorowania i osiągnięcia celów

- Ustanowione cele są opomiarowane wskaźnikami i stanowią podstawę dla premiowania personelu. Organizacja prowadzi ustawiczny przegląd i ocenę. Dwukierunkowa komunikacja na temat postępów i problemów w realizacji celów. Wspecjalizowane formy komunikacji dla rozwiązywania problemów, np. Koła Jakości¹². Realizacja celów jest terminowa – 3 pkt.
- Zadania są ustanawiane po konsultacji na szczeblu operacyjnym, są dobrze znane wykonawcom. Wysoka świadomość partycypacji w realizacji strategii przedsię-

¹¹ J.M. Nicholas, H. Steyn, W. Kluwer: Zarządzanie projektami. Zastosowanie w biznesie, inżynierii i nowych technologiach. Warszawa 2012.

¹² J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji: Podstawy zarządzania jakością. PWN, Warszawa 2002.

biorstwa. Cele są ukierunkowane na uzyskanie wartości dodanej i wynikają z polityk definiowanych na szczeblu strategicznym – 2 pkt.

- Organizacja ustanawia cele i wynikające z nich zadania dla wszystkich szczebli. Cele są realizowane nieterminowo, znaczące przekroczenia budżetu, mała znajomość celów nadrzędnych przez personel realizujący zadania z nich wynikające – 1 pkt.
- Organizacja ustala cele w długich odstępach czasu, np. 2-3 lata, ponad połowa celów nie jest realizowana – 0 pkt.

4.3. Zdolność do wydajnej komunikacji

- Rozwinięte procesy komunikacyjne, stosowanie baz wiedzy i doświadczeń. Rozwinięte mechanizmy oddolnych innowacji, wspomagane systemem motywacyjnym. Z wyjątkiem szczebla strategicznego brak pionowych struktur. Wysoka świadomość wpływu jednostki na wynik organizacji – 3 pkt.
- Powszechne spotkania, narady, wymiany doświadczeń. Swobodna komunikacja pomiędzy komórkami/procesami w organizacji. Ograniczone znaczenie hierarchii – 2 pkt.
- Komunikacja prowadzona na podstawie hierarchicznego układu stanowisk – sporadyczne spotkania – 1 pkt.
- Prowadzona komunikacja jest jednokierunkowa – głównie w odniesieniu do poleceń kierownictwa – brak mechanizmów wymiany doświadczeń. Rozbudowane schematy zatwierdzania decyzji. Wysoka frustracja pracowników – 0 pkt.

Kryterium 5 – Zdolność do budowania wzajemnie korzystnych relacji z dostawcami

Obecnie nie sposób wyobrazić sobie przedsiębiorstwa odnoszącego sukcesy bez wzajemnie korzystnych relacji z dostawcami. Szczególnie istotne dla zapewnienia długotrwałej zdolności do zaspokajania potrzeb klientów są trzy aspekty tej współpracy:

- logistyczny,
- jakościowy,
- kosztowy.

Proponuje się wyłączenie stosowania tego kryterium dla organizacji, których dostawcy nie mają krytycznego znaczenia dla spełnienia wymagań klienta. Każde z poniższych 3 kryteriów ma wagę 0,33.

5.1. Bezpieczeństwo dostaw

- Organizacja ma rozwiniętą współpracę z alternatywnymi dostawcami i jest zdolna do płynnej zmiany wielkości współpracy, skuteczne stosowanie dwóch odmiennych

standardów zarządzania zapasami, stosowane elementy strategii Just in Time (np. Kanban) – 3 pkt.

- Organizacja ma rozwiniętą współpracę z alternatywnymi dostawcami i jest zdolna do płynnej zmiany wielkości współpracy – 2 pkt.
- Organizacja stosuje umowy regulujące warunki współpracy z dostawcami, prowadzi się bieżące monitorowanie jakości dostaw, opracowane specyfikacje jakościowe dla dostaw – wdrożona kontrola pełna lub statystyczna – 1 pkt.
- Organizacja nie wypracowała reguł współpracy z kluczowymi dostawcami, nie stosuje się umów ramowych, zamówienia są doraźne, często niepotwierdzone – 0 pkt.

5.2. Ograniczenie kosztów zbędnych dostaw

- Wdrożony system ssący – np. Kanban – zapotrzebowania „pobierane” bezpośrednio od dostawców na żądanie, brak przestojów związanych z brakiem dostawy – 3 pkt.
- Określone i na bieżąco analizowane wskaźniki dla zapasów. Wyznaczone punkty zamawiania. Prognozy aktualizowane okresowo – 2 pkt.
- Zabezpieczony zapas, przekraczający co najmniej dwukrotnie tygodniowe zapotrzebowanie produkcji, prowadzona analiza rotacji, kosztów magazynowania – 1 pkt.
- Brak normatywów magazynowych, brak wyznaczonych punktów zamawiania. Analiza stanów magazynowych tylko w odniesieniu do wielkości zapasu – 0 pkt.

5.3. Zapewnienie zrozumienia wymagań jakościowych w łańcuchu logistycznym

- Udział dostawców w procesie projektowania i rozwoju wyrobu, udział organizacji w doskonaleniu systemu logistycznego dostawcy, synchronizacja systemów komunikacji (np. Electronic Data Interchange), skuteczne zlecenie kluczowych procesów na zewnątrz – 3 pkt.
- Okresowy nadzór nad dostawcami – audyty klientów, regularne pobieranie próbek, szkolenia dla dostawców, własny dział R&D i laboratorium, wymagana certyfikacja systemów jakości dostawcy – 2 pkt.
- Kary umowne za niedotrzymanie parametrów jakościowych, przekazywanie specyfikacji, brak nadzoru nad systemem jakości dostawcy. Własny dział badawczo-rozwojowy i laboratorium – duży stopień wiedzy na temat właściwości fizyko-chemicznych dostaw. Duża zdolność do przekazania i wyegzekwowania wymagań – 1 pkt.
- Przekazywanie specyfikacji jakościowych w trakcie zamawiania, ograniczony zakres wiedzy podstawowej na temat właściwości fizykochemicznych dostaw – 0 pkt.

4. Podsumowanie

Zaproponowany zestaw wskaźników ma za zadanie szybkie dostarczenie informacji, pozwalających ocenić skuteczność stosowanego Systemu Zarządzania Jakością. Wielość aspektów oceny wynika ze złożoności środowiska wewnętrznego i zewnętrznego, w którym funkcjonują organizacje. Kwestią otwartą i przedmiotem dalszych badań będzie przegląd elementów otoczenia organizacji i ich wpływu na skuteczność funkcjonowania oraz wypracowanie na tej podstawie adekwatnych wag dla poszczególnych kryteriów oceny.

Bibliografia

1. Konarzewska-Gubała E. (red.): Zarządzanie przez Jakość. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu im. Oskara Langego, Wrocław 2006.
2. Pszczółkowski T.: Celowość, skuteczność, efektywność. „Prakseologia”, nr 3 (63), 1977.
3. Robert S., Kaplan D., Norton P.: The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review 1992.
4. Bogan, Ch.E., Hart, Ch.W.: The Baldrige: What It Is, How It's Won, How To Use It to improve Quality in Your Company. McGraw Hill, New York 1992, p. 225-251.
5. Babiński G.: Pytania kwestionariuszowe: podstawowe podziały i typologie, [w:], Wybrane zagadnienia metodologiczno-teoretyczne badań socjologicznych. Wasilewski J.. (red.): Kraków 1984, s. 57.
6. Hamrol A.: Zarządzanie Jakością z Przykładami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
7. Pochtowski A.: Zarządzanie talentami w organizacji. Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
8. Ciechan-Kujawa M.: Rachunek Kosztów Jakości – Wykorzystanie w Zarządzaniu Przedsiębiorstwem. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
9. Nicholas J.M., Steyn H., Kluwer W.: Zarządzanie projektami. Zastosowanie w biznesie, inżynierii i nowych technologiach. Warszawa 2012.
10. Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K.: Podstawy zarządzania jakością. PWN, Warszawa 2002.

Abstract

The proposed set of indicators for the assessment of Quality Management Systems (QMS) effectiveness takes into account the unstable global business environment. Five following groups of indicators were defined as critical for effective functioning of QMS and which include:

- Organization's ability to recognize client's needs and their transformation into decisions
- Ability to manage processes and achieve goals
- Capability to gain and retain knowledge within organization
- Power for change
- Capacity to create and keep mutually beneficial supplier relationships.
- Results obtained for the particular groups of indicators would indicate areas, in which reside causes of the organization inability to fulfill the permanently changing client's needs.