

Katarzyna Szczepańska

Doskonalenie i samoocena w zarządzaniu jakością w przedsiębiorstwie

Problemy Zarządzania 10/2, 9-27

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Doskonalenie i samoocena w zarządzaniu jakością w przedsiębiorstwie

Katarzyna Szczepańska

Artykuł przedstawia teoretyczne podstawy samooceny zarządzania jakością w perspektywie szeroko rozumianego doskonalenia. Wybór podejścia do zarządzania jakością determinuje zakres możliwości samooceny poziomu dojrzałości przedsiębiorstwa w jakości. Podstawą odniesienia dla samooceny może być realizacja zasad doskonałości według modelu EFQM. Wyniki przeprowadzonej analizy pokazują, że pod względem wymagań i zasad normatywnych system zarządzania jakością (SZJ) nie jest spójny z zasadami doskonałości EFQM. Dlatego poziom doskonałości normatywnego SZJ oceniany według kryteriów modelu EFQM nie może być najwyższy (dojrzały). Ponadto model samooceny EFQM wskazuje na związki z kompleksowym zarządzaniem jakością (TQM), z którym łączą go zarówno zasady, jak i elementy. Przyjmując założenie, że TQM nie jest integralnym elementem normatywnego SZJ, można powiedzieć, że samoocena TQM ma większe związki z doskonaleniem niż samoocena normatywnego SZJ.

1. Wstęp

Zasada doskonalenia łączy współczesne podejścia do zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Geneza doskonalenia wywodzi się zarówno z filozofii Kaizen, jak i z kompleksowego zarządzania jakością (TQM – Total Quality Management). W normatywnym systemie zarządzania jakością (według odpowiedniej normy ISO lub PN-EN ISO – SZJ) realizacja tej zasady odnoszona jest do działań korygujących (dotyczących skutków stwierdzonych niezgodności) i zapobiegawczych (dotyczących możliwych do przewidzenia skutków potencjalnych problemów). W praktyce powoduje to sytuację, w której wymienione działania uznawane są jako wystarczające dla przeprowadzenia oceny doskonalenia. Wymaganiem normatywnym w odniesieniu do działań korygujących i zapobiegawczych jest przegląd ich skuteczności. Dlatego należy przyjąć założenie, że warunkiem koniecznym jest określenie celów tych działań. Dyskusyjną kwestią pozostaje zakres działań korygujących i zapobiegawczych, który zależy od struktury SZJ, a przede wszystkim od ustalonych wymagań wewnętrznych.

Z teoretycznego punktu widzenia kryteriami oceny doskonalenia mogą być zasady zarządzania jakością. Niemniej jednak ich realizacja nie jest wymaganiem normatywnym dla SZJ. Uzasadnia to powody, dla których doskonalenie i jego kryteria mogą być różnie ujmowane w zależności od przyjętego w przedsiębiorstwie podejścia do zarządzania jakością (ISO, TQM). Z istoty doskonalenia wynika, że powinno być ono działaniem o charakterze ciągłym. Dlatego osiągnięcia w doskonaleniu wydają się kluczowe w ocenie stopnia doskonałości przedsiębiorstwa w zarządzaniu jakością, jak również w określeniu celów doskonalenia w przyszłości. Celem artykułu jest analiza zasad doskonalenia w kontekście samooceny zarówno w ujęciu normatywnym, jak i filozofii zarządzania jakością.

2. Zarządzanie jakością

Zarządzanie jakością może być charakteryzowane w ujęciu filozofii TQM lub normatywnym (np. PN-EN ISO 9001:2009 – System zarządzania jakością). Dualizm podejścia do zarządzania jakością wyznacza granice zarówno definiowania, jak i rozumienia jego istoty w przedsiębiorstwie.

Z perspektywy szkoły zasobowej w zarządzaniu TQM to system zarządzania składający się z wartości, metod, procedur oraz narzędzi. Celem systemu jest „wzrost satysfakcji klientów wewnętrznych i zewnętrznych połączony ze zmniejszeniem zużycia zasobów” (Łańcucki 2006: 25). Współcześnie przyjmuje się, że akronim TQM oznacza:

- Total – kompleksowe (jakość jest wszechobecna na wszystkich szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem, dotyczy wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, zarówno w układzie szczebli władzy, jak i funkcjonalnym);
- Quality – jakość (spełnianie zidentyfikowanych potrzeb i wymagań wszystkich stron zainteresowanych);
- Management – zarządzanie (przyjęcie imperatywu parametru jakości w podejmowanych decyzjach zarządczych oraz realizacji jego funkcji i zadań na wszystkich poziomach przedsiębiorstwa, by osiągnąć zamierzone cele).

W perspektywie rozwoju nauk o zarządzaniu wielość definicji TQM pozwala na określenie interdyscyplinarnego jego ujęcia. Propozycję syntezy elementów TQM przedstawia tabela 1.

Zarządzanie jakością w ujęciu normatywnym to „skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości. Kierowanie i nadzorowanie (...) zazwyczaj obejmuje ustanowienie polityki jakości, celów dotyczących jakości, planowanie jakości, sterowanie jakością, zapewnienie jakości i doskonalenie” (PN-EN ISO 9000:2006: 29). Jak wynika z przedstawionych definicji, zakres pojęciowy TQM jest znacznie szerszy niż zarządzania jakością w ujęciu normatywnym.

T	Q	M
Zaspokajanie potrzeb wszystkich stron zainteresowanych	Zbiór określonych, adekwatnych do wymagań cech, atrybutów wyrobu lub usługi (wewnętrznej, zewnętrznej)	<ul style="list-style-type: none"> – Zarządzanie – Funkcje zarządzania – Proces zarządzania
Socjalna, technologiczna, ekonomiczna, polityczna, ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa	Kształtowanie poziomu jakości wyrobu lub usługi z uwzględnieniem korzyści wszystkich stron zainteresowanych	Wykorzystanie: wiedzy, umiejętności, narzędzi, technik, systemu do osiągania celów

Tab. 1. Interdyscyplinarne ujęcie TQM. Źródło: opracowanie własne.

3. Zasady doskonalenia w zarządzaniu jakością

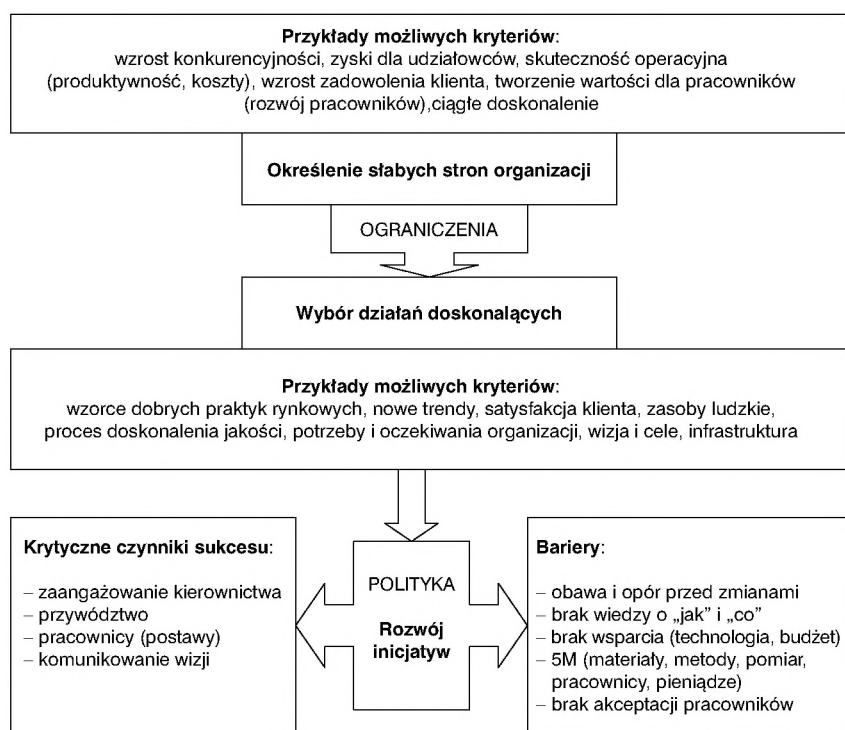
Doskonalenie w normatywnej perspektywie jakości definiowane jest jako „część zarządzania jakością, ukierunkowana na zwiększenie zdolności do spełnienia wymagań dotyczących jakości. Wymagania mogą odnosić się do każdego takiego zagadnienia jak skuteczność, efektywność lub identyfikowalność” (PN-EN ISO 9000:2006: 29). „Zaleca się, aby organizacja dysponowała właściwym procesem do identyfikowania i zarządzania działaniami dotyczącymi doskonalenia. Wynikiem (...) działań doskonalących mogą być zmiany w wyrobie lub procesach (...), systemie zarządzania jakością lub w organizacji” (PN-EN ISO 9004:2001: 99). Z przedstawionych definicji wynika, że podstawą doskonalenia jest odniesienie do wzorca interpretacji stanów. Dlatego jego wybór i charakterystyki są kluczowe dla doskonalenia oraz jego rezultatów.

Doskonalenie w TQM jest zasadą ujęcia europejskiego (*continuous improvement* – ciągłe doskonalenie) oraz japońskiego (Kaizen). Rozumiane być powinno jako działania zmierzające do osiągnięcia stanu doskonałego (doskonałości), o ile jest to opisane przez funkcję celu. Może być również definiowane jako proces świadomego przekształcania istniejącego stanu obiektu z uwzględnieniem warunku korzyści zorientowanych wewnętrznie i zewnętrznie. Jak pokazują wyniki badań, „doskonalenie może być postrzegane w perspektywie celów przedsiębiorstwa (...), natomiast cele doskonalenia wymuszają potrzebę uczenia się” (Oliver 2009: 554), dlatego może być ono charakteryzowane w kontekście zarządzania wiedzą.

Istota doskonalenia związana jest z perspektywą długookresową. Określenie i wybór do realizacji działań doskonalących staje się kluczowe ze względu na odroczone w czasie rezultaty szczególnie, gdy dotyczą one obszaru zarządzania strategicznego. Jak pokazują wyniki badań, słabe strony organizacji determinują wybór możliwych do realizacji działań doskonalących, co wpływa zarówno na poprawność sformułowania polityki jakości, jak i na jej realizację. Przez politykę jakości rozumiany jest „ogół zamierzeń

i ukierunkowanie organizacji dotyczące jakości formalnie wyrażone przez najwyższe kierownictwo” (PN-EN ISO 9000:2006: 27). Zależności pomiędzy wyborem działań doskonalących a tworzeniem i realizacją polityki jakości przedstawia rysunek 1.

Jak wynika z rysunku, określenie słabych stron organizacji uwarunkowane jest strukturą przyjętych w analizie kryteriów, podobnie jak wybór działań doskonalących. Stanowi to o podstawach określania polityki jakości zorientowanej na doskonalenie. Jej realizacja zależy zarówno od krytycznych czynników sukcesu, jak i od pokonania określonych barier ograniczających osiągnięcie zakładanej skuteczności.



Rys. 1. Działania doskonalące a polityka jakości. Źródło: opracowanie własne na podstawie N. Thawesaengskulthai 2010. An empirical framework for selecting quality management and improvement initiatives. *International Journal of Quality & Reliability Management*, nr 2 (27), s. 169.

Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (European Foundation for Quality Management – EFQM) określiła osiem zasad doskonalenia organizacji, do których należą (Urbaniak 2010: 305; Szczepańska 2011: 366):

- osiągnięcie zrównoważonych wyników (*achieving balanced results*) – konieczność wypracowania kluczowych wyników, potrzebnych do monitorowania postępów w realizacji misji, wizji i strategii oraz umożliwiających liderom podejmowanie, w odpowiednim czasie, właściwych decyzji;
- wartość dodana dla klientów (*adding value for customers*)¹ – jasne definiowanie i komunikowanie pojęcia wartości oraz aktywne angażowanie klientów w proces projektowania produktów i usług;
- przewodzenie z wizją, inspiracją i rzetelnością (*leading with vision, inspiration and integrity*) – koncentracja na zdolności liderów do adaptacji, reagowania oraz pozyskiwania zaangażowania wszystkich zainteresowanych stron mogących przyczynić się do sukcesu organizacji;
- zarządzanie przez procesy (*managing by processes*) – dotyczy sposobu projektowania procesów w celu realizacji strategii w całym obszarze zarządzania, w tym poza jego tradycyjne granice;
- osiągnięcie sukcesu dzięki ludziom (*succeeding through people*) – zapewnianie równowagi pomiędzy strategicznymi potrzebami organizacji a osobistymi oczekiwaniami oraz aspiracjami pracowników, jako sposób uzyskiwania ich zaangażowania;
- krzewienie kreatywności i innowacyjności (*nurturing creativity and innovation*) – potrzeba rozwijania i angażowania się w sieć współpracy oraz angażowania wszystkich stron zainteresowanych, jako potencjalnych źródeł kreatywności i innowacyjności;
- budowanie partnerstwa (*building partnership*) – partnerstwo, w tym poza łańcuchem dostaw, powinno być oparte na trwałych wzajemnych korzyściach w celu osiągnięcia sukcesu;
- odpowiedzialność za zrównoważony rozwój (*responsibility for a sustainable future*) – koncentracja na aktywnym przyjmowaniu odpowiedzialności za zachowanie się i działania organizacji oraz na zarządzaniu jej wpływem na szeroko rozumiane społeczeństwo.

Wymienione zasady powinny być uwzględnione w systemie zarządzania jakością, który może być rozumiany jako „system zarządzania do kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości” (PN-EN ISO 9000:2006: 27). Niemniej jednak można go również interpretować jako system zarządzania zorientowany na wewnętrzne i zewnętrzne doskonalenie organizacji (perspektywa TQM). Takie ujęcie w większym stopniu nawiązuje do teorii odnowy organizacji (szczególnie do jej założeń i wartości), wskazując jednocześnie na związki zarządzania z jakością.

4. Samoocena w zarządzaniu jakością

„Samoocena jest wszechstronnym i systematycznym przeglądem działań organizacji i wyników odniesionych do systemu zarządzania jakością lub modelu doskonałości” (PN-EN ISO 9000:2006: 21). Może być ona rozumiana

w szerszym znaczeniu jako „systematyczny, wszechstronny i kompleksowy przegląd działalności organizacyjnej i jej wyników (...) zmierzający do identyfikacji silnych stron organizacji oraz obszarów wymagających usprawnień, dający możliwość nadawania priorytetów planowanym działaniom doskonalącym, które mogą być regularnie monitorowane” (Haffer 2011: 193).

Pojęcie samooceny związane jest z zarządzaniem jakością w jego warstwie zarówno teoretycznej (TQM), jak i normatywnej (ISO). Systematyczne przeprowadzanie samooceny wynika między innymi z potrzeby stosowania wskaźników i mierników do oceny stopnia realizacji celów zarządzania operacyjnego. Połączenie w całość potrzeb, celów, działań przedsiębiorstwa oraz ich klientów wewnętrznych i zewnętrznych z procesem poprawy jakości stanowi jedno z istotnych założeń zasady ciągłego doskonalenia w zarządzaniu jakością.

4.1. Audyt a samoocena

Normatywnych wymagań samooceny należy upatrywać w pojęciu audytu, który rozumiany jest jako „systematyczny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodu z audytu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów audytu” (PN-EN ISO 19011:2003: 5). Dowodami audytu są zapisy, stwierdzenia faktu lub inne informacje, istotne ze względu na kryteria audytu (np. zestaw polityk, procedur, wymagań). Zgodnie z ujęciem normatywnym obszar audytu należy definiować w odniesieniu do sformułowanych w przedsiębiorstwie kryteriów. Oznacza to potrzebę spełnienia warunku istnienia bezpośredniej zależności pomiędzy kryteriami a obszarem audytu, na który mogą się składać: polityka zarządzania jakością, procedury oraz określone wymagania wewnętrzne.

Zakres programów audytów może być różny, w zależności od wielkości, charakteru i złożoności organizacji. Wymagania normatywne podają, że czynnikami wpływającymi na zakres audytu są między innymi: cel, czas trwania, częstotliwość przeprowadzania audytu, liczba, ważność, złożoność działań poddawanych procesowi audytu.

Według kryterium rodzajowego, audyt pierwszej strony (tzw. wewnętrzny) przeprowadzany jest przez daną organizację. Dlatego może on służyć samoocenie zarządzania jakością na podstawie kryteriów wynikających z normy, która stanowi jedynie o SZJ przedsiębiorstwa z wymaganiami określonej normy. Z teoretycznego punktu widzenia kryteria audytu mogą odnosić się również do realizacji w przedsiębiorstwie zasad doskonalenia w zarządzaniu jakością. Jest to szczególnie istotne ze względu na to, że stwierdzenie, czy nie zachodzą zjawiska w systemie zarządzania jakością istotnie zagrażające doskonaleniu, wydaje się kluczowe dla miejsca audytu w relacjach przedsiębiorstwa z podmiotami otoczenia. Odpowiedź na tak postawione pytanie może dostarczyć większej wartości informacyjnej, aniżeli stwierdzenie stopnia spełnienia kryteriów audytu, ponieważ można założyć, że prawdopodobna jest sytuacja, w której kryteria audytu są spełnione, a mimo wszystko

dalsze doskonalenie działalności przedsiębiorstwa jest zagrożone. Uzasadnia to powody, dla których:

- zasady audytowania powinny być związane z efektywnością i diagnozą doskonalenia działalności przedsiębiorstwa oraz informowaniem stron zainteresowanych;
- struktura celów audytu powinna odpowiadać na potrzeby określonych przez przedsiębiorstwo stron zainteresowanych;
- program audytu powinien spełniać warunek bezpośredniej zależności pomiędzy kryteriami i obszarem audytu (np. polityka zarządzania jakością wynikająca ze strategii przedsiębiorstwa, procedury odzwierciedlające system procesów w całym przedsiębiorstwie);
- proces audytu powinien uwzględniać analizę ryzyka utraty zdolności systemu do jego doskonalenia oraz jego konsekwencje wewnętrzne i zewnętrzne.

Upoważnia to do stwierdzenia, że audyt może być wykorzystywany nie tylko dla potrzeb certyfikacji SZJ (uzyskanie, utrzymanie certyfikatu), ale także w perspektywie oceny kompleksowego zarządzania jakością.

4.2. Model doskonałości biznesowej a samoocena

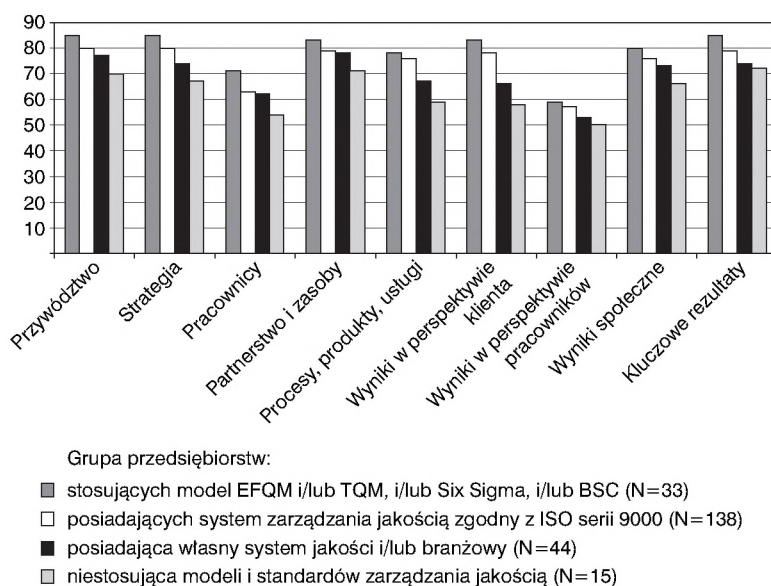
Pojęcie doskonałości biznesowej, wprowadzone przez T. Petersa i R.H. Watermana, odnoszące się do organizacji stało się podstawą wielu koncepcji, do których można zaliczyć na przykład: zintegrowany rozwój, modele doskonałości czy wzrost wartości dla akcjonariuszy. Niemniej jednak należy podkreślić, że doskonałość była przedmiotem rozważań prowadzonych już przez Arystotelesa, Tomasza z Akwinu czy Kartezjusza (Tatarkiewicz 1976: 9–17).

Modele doskonałości są to „skodyfikowane zbiory zasad kompleksowego zarządzania jakością, według których przedsiębiorstwa przeprowadzają samoocenę (...). Przedsiębiorstwa wykorzystują modele doskonałości (...) jako zbiory wytycznych dla swoich wysiłków w kierunku doskonałości” (Haffer 2011: 36). Jest ona elementem większości opisowych i warstwowych modeli TQM.

Współczesne kryteria modeli samooceny przedsiębiorstwa dotyczą planowania strategicznego, przywództwa, zarządzania wiedzą, zarządzania procesami, toteż przyjmuje się, że „pozwalają firmom określić możliwości poprawy w zakresie planowania, rozwoju, kształtowania zasobów, realizacji działań i osiągniętych wyników (Urbaniak 2010: 297), dlatego nazywane są modelami doskonałości (*excellence models, business excellence models*). Przegląd kryteriów krajowych i międzynarodowych modeli doskonałości (Szczępańska 2010: 125–139) upoważnia do stwierdzenia, że:

- najczęściej występującymi elementami są: przywództwo, orientacja na klienta, zarządzanie wiedzą, zarządzanie zasobami ludzkimi, orientacja na procesy oraz wyniki działalności;
- elementami uzupełniającymi są: innowacje, zarządzanie środowiskowe, relacje zewnętrzne.

Jak pokazuje praktyka, ocena poziomu doskonałości według modelu EFQM pod względem wszystkich jego kryteriów jest wyższa w przedsiębiorstwach stosujących zasady lub narzędzia TQM. Na szczególne podkreślenie zasługuje przewaga nad przedsiębiorstwami posiadającymi certyfikowany system zarządzania jakością według wymagań normy serii ISO 9000. Rozkład wyników samooceny w badanych przedsiębiorstwach przedstawia rysunek 2.



Rys. 2. Wyniki samooceny według kryteriów modelu EFQM. Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Haffer 2011. *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 422.

Pomijając analizę szczegółową rozkładu wyników, należy stwierdzić, że przedsiębiorstwa grupy A osiągnęły najwyższe wyniki we wszystkich kryteriach. Największe różnice punktowe pomiędzy grupami przedsiębiorstw A i D dotyczyły następujących kryteriów: wyniki w perspektywie klienta ($R=25$); procesy, produkty, usługi ($R=19$) oraz strategia ($R=18$). Najmniejsze zaś różnice wystąpiły w kryterium wyników w perspektywie pracowników ($R=9$). Największe różnice punktowe pomiędzy przedsiębiorstwami z grup A i B dotyczyły kryterium partnerstwo i zasoby ($R=8$), najmniejsze zaś kryteriów: procesy, produkty, usługi oraz wyniki w perspektywie pracowników ($R=2$). Średnia wartości punktowych obliczona dla

wszystkich kryteriów w danej grupie przedsiębiorstwa wskazuje na poziom osiągnięć w zarządzaniu jakością według następującej kolejności: A ($X=79$), B ($X=74$), C ($X=69$), D ($X=63$). Należy przy tym zauważyć, że pod względem różnicy pomiędzy najwyższą a najniższą oceną kryteriów, przedsiębiorstwa grupy A ($R = 26$) są podobne do grupy C ($R=25$) oraz przedsiębiorstwa grupy B ($R=23$) są podobne do przedsiębiorstw grupy D ($R=22$). Ponadto średnia punktów dla wszystkich grup przedsiębiorstw, we wszystkich kategoriach wynosi 71.

Na tej podstawie można sformułować trzy spostrzeżenia. Po pierwsze posiadanie przez przedsiębiorstwo systemu zarządzania jakością zgodnego ze standardem ISO serii 9000 nie jest wystarczające do osiągnięcia najwyższego poziomu doskonałości. Po drugie przedsiębiorstwa, które nie stosują standardów i modeli zarządzania jakością, cechuje zdecydowanie niższy poziom doskonałości. Po trzecie poziom doskonałości badanych przedsiębiorstw można uznać za dobry, co tym samym stanowić może podstawę do wyznania celów doskonalenia zarządzania jakością w przyszłości.

5. Samoocena według kryteriów modelu doskonałości EFQM 2010

Stymulowanie i wspieranie przedsiębiorstw europejskich w dążeniu do doskonałości jest wyrażone w misji EFQM, która opracowała model doskonałości (*EFQM Excellence Model 2010*). Uczenie się, kreatywność oraz innowacje opisywane są przez dwie grupy kryteriów: potencjału i wyników przedsiębiorstwa. Kryteriami modelu odnoszącymi się do potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa są: przywództwo, pracownicy, strategia, partnerstwo i zasoby oraz procesy, wyroby, usługi. Natomiast wyniki przedsiębiorstwa opisywane są w perspektywach: pracowników, klienta, społecznej oraz ogólnej (kluczowe rezultaty).

Przedsiębiorstwa wykorzystują model EFQM w różny sposób, jako „narzędzie samooceny, przewodnik służący określeniu obszarów wymagających poprawy, sposób myślenia, strukturę systemu zarządzania jakością” (Kim 2010: 685). Jak wynika z polskich badań, przedsiębiorstwa stosują samoocenę przede wszystkim w celu „pomiaru osiągniętego sukcesu i określenia przyszłych usprawnień, odkrywania i dzielenia się wewnątrz organizacji najlepszymi praktykami, dostarczania wizji i wzoru doskonałości do naśladowania” (Haffer 2011: 194).

Na podstawie samooceny możliwe jest określenie, podobnie jak w modelu P. Crosby’ego, poziomu dojrzałości przedsiębiorstwa w jakości według charakterystyk stanów: początek, w drodze, dojrzałość, których opis zaprezentowano w tabeli 2.

Przedstawione zasady powinny mieć swoje odniesienie w SZJ po to, by możliwe były pomiar i ocena poziomu ich realizacji, zatem kwestią jest przyjęta w przedsiębiorstwie struktura SZJ.

Zasada	Początek	W drodze	Dojrzałość
Osiąganie zrównoważonych wyników	Wszystkie znaczące strony zainteresowane zostały zidentyfikowane	Potrzeby stron zainteresowanych zostały ocenione w strukturalizowany sposób	Wdrożono przejrzyste mechanizmy równoważenia oczekiwań stron zainteresowanych
Tworzenie wartości dla klienta	Prowadzi się pomiar satysfakcji klienta	Cele i zadania są ukierunkowane na potrzeby i oczekiwania klientów. Badaniom poddaje się kwestie lojalności	Czynniki wpływające na wartość dostarczaną klientowi są określone, mierzony jest poziom satysfakcji klientów, a kwestie związane z lojalnością klienta są zrozumiałe, mierzone i podlegają aktywnej reakcji
Przewodzenie poprzez wizję, inspirację i zaufanie	Wizja i misja są zdefiniowane	Strategia, ludzie i procesy są zintegrowane. Istnieje model przywództwa	Wspólne wartości, zasady etyczne i model ról organizacyjnych są podzielone na wszystkich poziomach organizacji
Zarządzanie poprzez procesy	Zdefiniowane są procesy służące osiągnięciu zakładanych rezultatów	Dane i informacje są wykorzystywane do ustanowienia kluczowych celów	Realizacja strategii jest osiągnięta poprzez zdolność procesów, która jest w pełni znana i używana do prowadzenia poprawy stopnia spełnienia wymagań
Osiągnięcie sukcesu dzięki ludziom	Ludzie akceptują prawa własności i odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów	Ludzie są innowacyjni i kreatywni we wspieraniu realizacji celów organizacji	Ludzie są aktywni, dzielą się wiedzą i doświadczeniem z organizacją; osiągnięta jest równowaga między potrzebami i oczekiwaniami pracowników i organizacji

Cd. tab. 2

Zasada	Początek	W drodze	Dojrzałość
Krzewienie innowacyjności i kreatywności	Możliwości doskonalenia są identyfikowane i podejmowane	Ciągle doskonalenie, kreatywność, innowacje są stałym elementem działań	Innowacje i doskonalenie są powszechne i zintegrowane w sieci współpracy
Budowanie partnerskich relacji	Relacje partnerskie są tworzone i utrzymywane wyłącznie ze zidentyfikowanymi dostawcami w łańcuchu dostaw	Relacje partnerskie dostarczające korzyści stronom zainteresowanym są rozwijane	Organizacja i jej partnerzy osiągają trwałe, wzajemne korzyści ze współpracy
Przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość	Wymagania prawne i normatywne wobec organizacji są spełniane	Aktywny udział organizacji we współpracy ze społecznością lokalną	Oczekiwania społeczne są rozpoznane, mierzony jest stopień ich spełnienia przez organizację oraz jej odpowiedzialność za wpływ na społeczeństwo

Tab. 2. Realizacja zasad modelu doskonałości EFQM. Źródło: K. Szczepańska 2011. Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości, Warszawa: C.H. Beck, s. 371–372.

Według normy PN-EN ISO 9001:2009 struktura SZJ odpowiada grupom wymagań, do których należą (oprócz wymagań ogólnych): odpowiedzialność kierownictwa, zarządzanie zasobami, realizacja wyrobu, pomiary, analiza i doskonalenie. Ponieważ struktura TQM opisywana jest przez różne modele, dlatego dla porównań przyjęto model EFQM, który obejmuje następujące elementy: przywództwo, strategia, pracownicy, partnerstwo i zasoby, procesy, wyroby, usługi, wyniki w perspektywie klienta, wyniki w perspektywie pracowników, wyniki społeczne, kluczowe rezultaty. Porównanie omawianych elementów struktury zarządzania jakością z zasadami doskonałości EFQM prezentuje tabela 3.

Jak wynika z tabeli normatywne wymagania systemu zarządzania jakością nie odnoszą się do następujących zasad doskonałości EFQM: przewodzenie poprzez wizję, inspirację i zaufanie; budowanie partnerskich relacji, przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość. Zatem system zarządzania jakością zbudowany według wymagań PN-EN ISO 9001:2009 nie jest wystarczający do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo najwyższego poziomu doskonałości. Natomiast zasady doskonałości i elementy zarządzania jakością EFQM cechuje wewnętrzna spójność, co pozwala na przy-

jęcie założenia, że SZJ zbudowany z wykorzystaniem elementów zarządzania jakością EFQM pozwala na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo najwyższego poziomu doskonałości – dojrzałości.

Wymagania SZJ wg PN-EN ISO 9001:2009	Zasady doskonałości EFQM	Elementy zarządzania jakością EFQM
Odpowiedzialność kierownictwa	Osiąganie zrównoważonych wyników	Przywództwo
Odpowiedzialność kierownictwa: Realizacja wyrobu: Produkcja i dostarczanie usług Pomiary, analiza i doskonalenie	Tworzenie wartości dla klienta	Wyniki w perspektywie klienta
<i>Brak odniesienia</i>	Przewodzenie poprzez wizję, inspirację i zaufanie	Przywództwo
System zarządzania jakością – wymagania ogólne	Zarządzanie poprzez procesy	Procesy, wyroby, usługi
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Osiągnięcie sukcesu dzięki ludziom	Pracownicy, Wyniki w perspektywie pracowników
Projektowanie i rozwój, Doskonalenie	Krzewienie innowacyjności i kreatywności	Przywództwo
<i>Brak odniesienia</i>	Budowanie partnerskich relacji	Partnerstwo i zasoby, Procesy, wyroby, usługi
	Przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość	Strategia, Wyniki społeczne

Tab. 3. Elementy zarządzania jakością a zasady doskonałości EFQM. Źródło: opracowanie własne.

Normatywny SZJ powinien uwzględniać zasady zarządzania jakością, które w zostały określone jako: „orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście procesowe, podejście systemowe do zarządzania, ciągłe doskonalenie, podejmowanie decyzji na podstawie faktów, wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami” (PN-EN ISO 9000:2006: 8–9). Na tej podstawie można przyjąć dwa założenia:

- podstawą SZJ w ujęciu normatywnym są zapisy norm PN-EN ISO 9000:2006 i PN-EN ISO 9001:2009;
- przedsiębiorstwa, które wdrożyły normatywny SZJ realizują normatywne zasady zarządzania jakością.

Zestawienie tych zasad z zasadami doskonałości EFQM prezentuje tabela 4.

Zasady zarządzania jakością wg PN-EN ISO 9000:2006	Zasady doskonałości EFQM
Przywództwo	Osiąganie zrównoważonych wyników
Orientacja na klienta	Tworzenie wartości dla klienta
<i>Brak bezpośredniego odniesienia</i>	Przewodzenie poprzez wizję, inspirację i zaufanie
Podejście procesowe, podejście systemowe do zarządzania	Zarządzanie poprzez procesy
Zaangażowanie ludzi	Osiągnięcie sukcesu dzięki ludziom
Ciągłe doskonalenie	Krzewienie innowacyjności i kreatywności
Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami	Budowanie partnerskich relacji
<i>Brak bezpośredniego odniesienia</i>	Przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość
<i>Podejmowanie decyzji na podstawie faktów</i>	<i>Brak bezpośredniego odniesienia</i>

Tab. 4. Zasady zarządzania jakością według PN-EN ISO 9000:2006 a zasady doskonałości EFQM. Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli, w dwóch przypadkach zasady doskonałości EFQM nie mają swojego odniesienia do zasad zarządzania jakością według PN-EN ISO 9000:2006. Dotyczy to: przewodzenia poprzez wizję, inspirację i zaufanie oraz przyjmowania odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość. Natomiast zasada zarządzania jakością – podejmowanie decyzji na podstawie faktów – nie ma swojego odpowiednika w zasadach doskonałości EFQM. Upoważnia to do stwierdzenia braku całkowitej zgodności zasad. Bez wątplenia dyskusyjna pozostaje interpretacja omawianych zasad, niemniej jednak istniejące różnice nie pozwalają na ich tożsame rozumienie.

SZJ może być również tworzony na podstawie kryteriów modelu EFQM, dlatego można założyć, że wszystkie zasady doskonalenia mają swoje odniesienie w strukturze jego kryteriów. Zestawienie zasad i kryteriów modelu EFQM prezentuje tabela 5.

Jak wynika z tabeli, w każdym przypadku zachowana jest zgodność zasad i wyznaczników z kryteriami modelu doskonałości EFQM. Niemniej jednak brak jest bezpośredniej zależności pomiędzy wyznacznikami zasad oraz kryteriami lub podkryteriami modelu doskonałości. Występują przypadki, w których:

- wszystkie wyznaczniki zasady odnoszą się do jednego kryterium (np. zasada 2: 3 wyznaczniki, 1 kryterium);
- kilka wyznaczników zasady odnosi się do kilku kryteriów, z tym że brak jest zależności bezpośredniej (np. zasada 1: 3 wyznaczniki, 5 kryteriów);

- jedno podkryterium odnosi się do kilku zasad, w tym wyznaczników (np. podkryterium zarządzanie i doskonalenie relacji z klientami może być odnoszone do zasady zarówno budowania partnerskich relacji, jak i krzewienia innowacyjności, kreatywności oraz równoważenia oczekiwań stron zainteresowanych).

Model EFQM		
Zasada/wyznacznik	Kryterium	Podkryterium
1. Osiągnięcie zrównoważonych wyników		
1.1. Określenie stron zainteresowanych	Przywództwo	– liderzy angażują się w relacje z zewnętrznymi stronami zainteresowanymi
1.2. Ocena potrzeb stron zainteresowanych	Strategia	– strategia opiera się na zrozumieniu potrzeb i oczekiwań wszystkich stron zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji
1.3. Równoważenie oczekiwań stron zainteresowanych	Partnerstwo i zasoby	– organizacja zarządza relacjami z partnerami zewnętrznymi dla zapewnienia trwałych korzyści
	Procesy, wyroby, usługi	– organizacja projektuje procesy i zarządza nimi w celu optymalizacji wartości dla stron zainteresowanych
	Wyniki – klienci, pracownicy, społeczeństwo	– mierniki postrzegania – wskaźniki wyników działalności
	Kluczowe wyniki	– kluczowe wyniki strategiczne – kluczowe wskaźniki wyników działalności
2. Tworzenie wartości dla klienta		
2.1. Pomiar satysfakcji klientów	Wyniki – klienci	– mierniki postrzegania – wskaźniki wyników działalności
2.2. Pomiar lojalności klientów	Partnerstwo i zasoby	– organizacja zarządza partnerami i dostawcami dla zapewnienia trwałych korzyści
2.3. Wartość dostarczana klientom	Procesy, wyroby, usługi	– organizacja projektuje procesy i zarządza nimi w celu optymalizacji wartości dla stron zainteresowanych

Cd. tab. 5

Model EFQM		
Zasada/wyznacznik	Kryterium	Podkryterium
3. Przewodzenie poprzez wizję, inspirację i zaufanie		
3.1. Wizja i misja	Przywództwo	<ul style="list-style-type: none"> – liderzy tworzą misję, wizję, wartości i zasady etyczne – liderzy wzmacniają kulturę doskonałości wspólnie z pracownikami
3.2. Integracja strategii, ludzi i procesów. Model przywództwa	Wyniki – pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> – mierniki postrzegania – wskaźniki wyników działalności
3.3. Wspólne wartości, zasady etyczne		
4. Zarządzanie poprzez procesy		
4.1. Procesy służą osiągnięciu rezultatów	Procesy, wyroby, usługi	<ul style="list-style-type: none"> – organizacja projektuje procesy i zarządza nimi w celu optymalizacji wartości dla stron zainteresowanych – organizacja projektuje, wytwarza wyroby i usługi oraz zarządza nimi w całym ich cyklu życia
4.2. Podstawą określania celów są dane i informacje		
4.3. Realizacja strategii		
	Partnerstwo i zasoby	<ul style="list-style-type: none"> – organizacja zarządza: finansami, budynkami, wyposażeniem i materiałami oraz technologią zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju
	Kluczowe wyniki	<ul style="list-style-type: none"> – kluczowe wyniki strategiczne – kluczowe wskaźniki wyników działalności
5. Osiągnięcie sukcesu dzięki ludziom		
5.1. Akceptacja praw własności i odpowiedzialność	Wyniki – pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> – mierniki postrzegania – wskaźniki wyników działalności
5.2. Innowacyjność i kreatywność		

Cd. tab. 5

Model EFQM		
Zasada/wyznacznik	Kryterium	Podkryterium
5.3. Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem; zrównoważone potrzeby i oczekiwania pracowników i organizacji	Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> – plany dotyczące zasobów ludzkich wspierają realizację strategii organizacji – organizacja identyfikuje, rozwija i utrwała poziom wiedzy i kompetencji pracowników – pracownicy skutecznie komunikują się w organizacji – organizacja angażuje pracowników w działania i nadaje im odpowiednie uprawnienia (upewnomoenie)
	Partnerstwo i zasoby	<ul style="list-style-type: none"> – organizacja zarządza informacją i wiedzą
	Wyniki – pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> – mierniki postrzegania – wskaźniki wyników działalności
6. Krzewienie innowacyjności i kreatywności		
6.1. Doskonalenie	Przywództwo	<ul style="list-style-type: none"> – liderzy definiują, monitorują, dokonują przeglądów systemu zarządzania i wyników organizacji oraz są siłą napędową ich doskonalenia – liderzy wzmacniają kulturę doskonałości wspólnie z pracownikami organizacji – liderzy zapewniają, że organizacja jest elastyczna i skutecznie zarządza zmianą
6.2. Ciągłe doskonalenie, kreatywność, innowacje		
6.3. Zintegrowanie w sieci współpracy innowacji i doskonalenia		
	Procesy wyroby, usługi	<ul style="list-style-type: none"> – organizacja doskonali zarządzanie relacjami z klientami
	Wyniki – klienci	<ul style="list-style-type: none"> – mierniki postrzegania – wskaźniki wyników działalności
7. Budowanie partnerskich relacji		
7.1. Relacje partnerskie	Partnerstwo i zasoby	<ul style="list-style-type: none"> – organizacja zarządza relacjami z partnerami – mierniki postrzegania – wskaźniki wyników działalności
7.2. Rozwój relacji partnerskich	Wyniki – klienci	
7.3. Wzajemne korzyści ze współpracy		

Cd. tab. 5

Model EFQM		
Zasada/wyznacznik	Kryterium	Podkryterium
8. Przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość		
8.1. Spełnianie wymagań prawnych i normatywnych	Wyniki – społeczeństwo	– mierniki postrzegania – wskaźniki wyników działalności
8.2. Współpraca ze społecznością lokalną	Przywództwo	– liderzy angażują się w relacje z zewnętrznymi stronami zainteresowanymi, mając na uwadze potrzebę transparentności wyników względem nich uzyskiwanych
8.3. Spełnianie oczekiwań społecznych, odpowiedzialność za wpływ na społeczeństwo	Strategia	– strategia i wspierające ją polityki są opracowane, przeglądane i aktualizowane dla zapewnienia ekonomicznej, społecznej i ekologicznej równowagi

Tab. 5. Zasady i kryteria modelu doskonałości EFQM 2010. Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Szczepańska 2009. *Metody i techniki TQM*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, s. 368; K. Szczepańska 2011. *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Warszawa: C.H. Beck, s. 371–372; R. Haffer 2011. *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 224–227.

Stwarza to podstawy do stwierdzenia, że opis danego kryterium w samoocenie powinien być na tyle wyczerpujący, by możliwe było wykazanie zgodności z jedną lub wieloma zasadami doskonalenia. Dlatego powinien uwzględniać relacje pomiędzy podkryteriami modelu EFQM a wyznacznikami zasad doskonałości. Niewątpliwie stwarza to trudności w przygotowaniu i przeprowadzeniu samooceny, niemniej jednak pozwala na dostarczenie dowodów potwierdzających stopień doskonałości w zarządzaniu jakością.

Analiza zasad i kryteriów modelu EFQM według grup kryteriów: potencjału i wyników wskazuje, że: największa liczba kryteriów (4) w obu grupach dotyczy zasady osiągania zrównoważonych wyników. W odniesieniu do wszystkich zasad doskonałości liczba kryteriów w grupie potencjału (16) przewyższa liczbę kryteriów w grupie wyników (11). Niemniej jednak każda zasada ma swoje odniesienie zarówno w grupie kryteriów potencjału, jak i wyników.

6. Wnioski

W celu oceny poziomu doskonałości systemu zarządzania jakością samoocena przedsiębiorstwa powinna być przeprowadzana na podstawie zasad i kryteriów modelu doskonałości EFQM. Jakkolwiek audit może być wykorzystywany jako narzędzie samooceny, niemniej jednak jego wymagania normatywne są zbyt ograniczone, aby odpowiadały na potrzeby samooceny według modelu EFQM.

Zasady doskonalenia powinny być uwzględnione w systemie zarządzania jakością po to, by można było określić ich stopień realizacji. Porównując przedstawione podejścia do zarządzania jakością, należy stwierdzić, że ich elementy dotyczące zarządzania jakością nie są spójne, ponieważ o ile zasady doskonałości są zgodne z elementami zarządzania jakością EFQM, o tyle w normatywnym podejściu występują luki odnoszące się do trzech zasad doskonałości. Porównując zasady zarządzania jakością w podejściu EFQM i normatywnym, również należy stwierdzić występowanie luk. Prowadzi to do wniosku, że normatywne zasady zarządzania jakością nie są równoważne zasadom doskonałości EFQM. Obszary niezgodności dotyczą: przewodzenia poprzez wizję, inspirację i zaufanie oraz przyjmowania odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość. Upoważnia to do stwierdzenia, że wdrożenie normatywnego systemu zarządzania jakością nie jest wystarczające do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo najwyższego poziomu doskonałości. Ograniczeniem są zarówno normatywne wymagania, jak i zasady zarządzania jakością.

Analiza zasad, kryteriów doskonalenia EFQM wykazała wewnętrzną zgodność. Na tej podstawie można powiedzieć, że podejście EFQM do zarządzania i doskonalenia w obszarze jakości jest spójne wewnętrznie i kompleksowe. W tym kontekście SZJ może pełnić jedynie funkcję wspierającą w realizacji zasady doskonalenia w ujęciu modelu doskonałości EFQM.

Słuszne wydaje się stwierdzenie, że realizacja zasad doskonalenia stanowi podstawę samooceny zarządzania jakością. Wówczas interpretacja wymagań normatywnego systemu zarządzania jakością powinna wykraczać poza zapisy normy. Na przykład obszar odpowiedzialności kierownictwa i zasad przywództwa w podejściu normatywnym może być rozszerzony o wymiar budowania partnerskich relacji i przyjmowania odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość. Dzięki temu możliwe będzie zapewnienie zgodności pomiędzy podejściami normatywnym i doskonałości. Wymaga to jednak nie tylko wiedzy, ale przede wszystkim woli zarządzających. Jeśli normatywny SZJ został wprowadzony jedynie w celu uzyskania certyfikatu, a nie zarządzania jakością, to można złożyć niechęć kadry kierowniczej do rozwoju systemu. Jeśli w przedsiębiorstwie posiadającym normatywny system zarządzania jakością zostanie przeprowadzona samoocena według modelu EFQM, to ujawnione zostaną luki, których wyeliminowanie wymaga uczenia się i rozwoju, a przede

wszystkim zmian zarówno w strukturze SZJ, jak i w podejściu kierownictwa przedsiębiorstwa do zarządzania jakością. Tym samym normatywny system zarządzania jakością będzie umożliwiał osiągnięcie doskonałości biznesowej, co wymusza uwzględnienie TQM w praktyce zarządzania.

Informacje o autorce

Dr hab. Katarzyna Szczepańska – Wydział Zarządzania, Politechnika Warszawska. E-mail: k.szczepanska@wz.pw.edu.pl.

Przypisy

- ¹ Wartość dodana dla klientów (*adding value for customers*) określana jest między innymi na podstawie: jakości oferty, warunków płatności i dostaw, usług dodatkowych, charakteru kontraktów, szybkości reakcji na zamówienie, optymalizacji kosztów, zakresu i rodzaju współpracy (uczestnictwa) klienta.

Bibliografia

- Haffer, R. 2011. *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Kim, D.Y., Kumar, V. i S.A. Murphy 2010. European Foundation for Quality Management Business Excellence Model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, nr 6 (27).
- Łańcucki, J. 2006. *Podstawy Kompleksowego Zarządzania Jakością. TQM*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Oliver, J. 2009. Continuous improvement: role of organisational learning mechanisms. *International Journal of Quality & Reliability Management*, nr 6 (26).
- PN-EN ISO 9004:2001. *Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.
- PN-EN ISO 19011:2003. *Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania jakością i/lub zarządzania środowiskowego*, Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.
- PN-EN ISO 9000:2006. *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.
- Szczepańska, K. 2009. *Metody i techniki TQM*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Szczepańska, K. 2010. *TQM. Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i teraźniejszość*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Szczepańska, K. 2011. *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Warszawa: C.H. Beck.
- Tatarkiewicz, W. 1976. *O doskonałości*, Warszawa: PWN.
- Thawesaengskulthai, N. 2010. An empirical framework for selecting quality management and improvement initiatives. *International Journal of Quality & Reliability Management*, nr 2 (27).
- Urbaniak, M. 2010. *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.