

Ocena systemu zarządzania jakością w organizacji

<https://doi.org/10.33141/po.2003.03.08>

Sławomir Zapłata

Wstęp

Miedzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) opublikowała 15 grudnia 2000 roku najnowsze wydanie norm ISO serii 9000. Przyjęto jednocześnie trzyletni okres dostosowania systemu zapewnienia jakości, zgodnego z wymaganiami zawartymi w normie ISO serii 9000:1994, na zgodność z wymaganiami zawartymi w normie ISO 9001:2000. Jednocześnie zmianie uległo nazewnictwo, co oznacza transformację systemu zapewnienia jakości w system zarządzania jakością. Zmiana nie dotyczy jedynie terminologii, ale kwestii zasadniczej – zmiany z systemu dokumentacyjnego na system zarządzania. Najistotniejszą kwestią nie jest udokumentowanie działań w formie procedur; nacisk położony został na realizację zadań i osiąganie zaplanowanych celów. Ważną zmianą jest zalecenie przyjęcia podejścia procesowego podczas opracowywania, wdrażania i doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością, w celu zwiększenia zadowolenia klienta przez spełnienie jego wymagań oraz konieczność ciągłego doskonalenia¹⁾. Doskonać można jedynie to, co można zmierzyć; aby jednoznacznie wskazać na doskonalenie, konieczne jest bowiem porównanie wyników z wartościami z okresu poprzedniego. W celu wskazania wyników związanych z realizacją działań konieczne jest dokonywanie pomiarów. Pomiar określany jest jako proces empiryczny, którego celem jest obiektywne przyporządkowanie liczb właściwościom obiektów i zdarzeń świata realnego w sposób umożliwiający ich opisanie²⁾. Pomiar stopnia realizacji celu związany jest z oceną skuteczności. Drugi aspekt związany z pomiarami systemu zarządzania jakością dotyczy oceny efektywności systemu, polegającej na porównaniu efektów działań z nakładami przeznaczonymi na te działania.

Elementy oceny

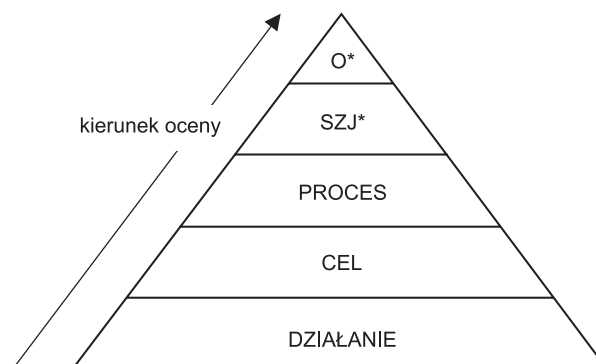
Można wskazać na dwa obszary oceny w ramach systemu zarządzania jakością: ocenę wewnętrzną – wykonywaną w ramach organizacji i ocenę zewnętrzną dokonywaną przez klientów oraz dostawców. Oczywiście wyniki oceny zewnętrznej związane są z wynikami oceny wewnętrznej. Jeżeli bowiem nie są osiągane cele i ocena wewnętrzna jest negatywna, to trudno osiągnąć pozytywną ocenę w oczach klientów. Choć oczywiście teoretycznie taka możliwość istnieje. Jest to bowiem związane z jakością, która definiowana jest jako stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania³⁾. Jed-

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (758), 2003, ss. 35-38
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

nocześnie należy pamiętać, że jakość jest niczym mniej, ani niczym więcej jak postrzeganiem produktów i/lub usług przez klientów. Zatem teoretycznie klienci mogą być zadowoleni z produktów, które zdaniem organizacji nie spełniają wymagań.

System zarządzania jakością powinien być skuteczny, stanowi to zatem podstawę do dokonywania oceny. Aby jednakże ocenić skuteczność systemu jako całości, konieczne jest dokonanie oceny elementów cząstkowych. W prostym ujęciu dotyczy to osiągania celów i realizacji działań stanowiących następstwo polityki jakości w danej organizacji. W ocenie skuteczności istotny element stanowią procesy, bowiem cele są zazwyczaj wskazane właśnie w odniesieniu do poszczególnych procesów w ramach systemu zarządzania jakością. Poziomy oceny skuteczności można uporządkować i wskazać w formie graficznej, co zostało zaprezentowane na rysunku 1.

Z polityki jakości firmy wynikają cele, które należy planować. Cele wyznaczane są w odniesieniu do poszczególnych procesów. Dla osiągnięcia zaplanowanych celów definiowane są zadania, które jako najmniejsza kategoria w planowaniu oceniane są w pierwszej kolejności. Stopień realizacji działań wpływa na stopień osiągnięcia celu. Realizacja celów wskazuje, w dalszej kolejności, na skuteczność procesów, a zestawienie tychże na skuteczność systemu zarządzania jakością. Jednym z podsystemów systemu zarządzania jest system zarządzania jakością⁴⁾, który obok innych podsystemów wpływa na organizację i ocenę skuteczności danego przedsiębiorstwa. Zatem ocena



* O – Organizacja; SZJ – System Zarządzania Jakością

Rys. 1. Płaszczyzny rozpatrywania skuteczności

Źródło: opracowanie własne.

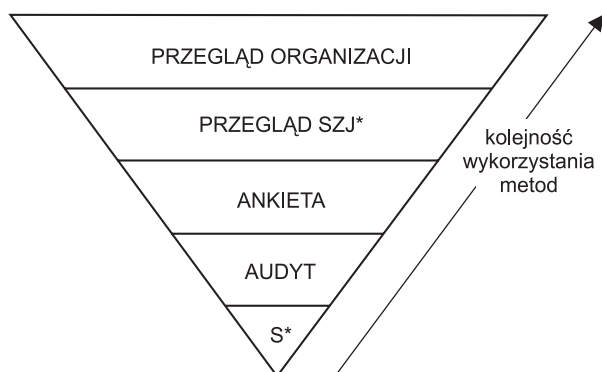
skuteczności organizacji jest ostatnim poziomem oceny stopnia realizacji zadań i osiągnięcia celów.

Na płaszczyźnie rozpatrywania skuteczności można spojrzeć z punktu widzenia wewnętrznej i zewnętrznej oceny. Oczywiście na wszystkich etapach ocena dokonywana jest przez daną organizację, co związane jest z cyklem PDCA „planuj-wykonaj-sprawdź-działaj”. Stopień realizacji działań (pojedynczych zadań) i celów oceniany jest tylko wewnętrznie. Na kolejnych etapach ocena skuteczności dokonywana może być również zewnętrznie. Procesy w ramach organizacji wyodrębniane są zazwyczaj z punktu widzenia wartości dodanej dla klienta. Wewnętrznie oceniany jest stopień realizacji celów w ramach danego procesu i w następstwie jego funkcjonowanie. Na tym etapie, w ramach oceny zewnętrznej, można wziąć pod uwagę ocenę dokonywaną przez klientów. Ocena ta może być wyrażona niezadowolaniem, np. liczbą reklamacji. Jest to jednak ocena od strony negatywnej, która nie daje pełnego obrazu realizacji procesów. Rozwiązaniem drugim może być ankietywanie związane z oceną oferty danej organizacji, stopniem realizacji potrzeb i oczekiwań klientów oraz zadowoleniem z produktów i/lub usług i innych elementów związanych z poziomem obsługi oraz działaniami typu *after sales*. Na podstawie wewnętrznych pomiarów oraz pozyskanych informacji zewnętrznych dokonywana jest ocena skuteczności systemu zarządzania jakością i w dalszej kolejności całej organizacji.

Metody oceny

W celu oceny skuteczności systemu zarządzania jakością należy skorzystać z metod oceny, które zostały zaprezentowane na rysunku 2.

Samoocena jest pierwszą metodą oceny skuteczności działań i jej zaletą jest prostota. Samoocena polega na ocenianiu realizacji zadań wykonywanych przez siebie, co zatem związane jest z motywacją do pracy i postrzeganiem efektów własnej pracy w ramach systemu zarządzania jakością i całej organizacji. Samoocena z natury jest działaniem nie sformalizowanym, zatem jej wynik zależy od zaangażowania pra-



* SZJ – System Zarządzania Jakością; S – Samoocena

Rys. 2. Metody oceny skuteczności systemu zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne.

owników w realizowane działania i, co jest z tym związane, kultury organizacyjnej.

Kolejną metodą wykorzystywaną do oceny skuteczności jest **audyt wewnętrzny**. W ramach systemu zarządzania jakością audyty przeprowadzane są okresowo i jest to wymóg zawarty w normie ISO 9001:2000⁶⁾. Celem audytów wewnętrznych jest ocena skuteczności systemu zarządzania jakością. Ocenie nie podlegają zatem osoby, ale system, choć oczywiście to między innymi pracownicy tworzą system i powinni być odpowiedzialni za obszary, w ramach których realizują swoje zadania. Z audytem wewnętrznym związanych jest kilka elementów negatywnie wpływających na proces oceny skuteczności systemu zarządzania jakością⁶⁾:

- audyt wymusza działania na pracownikach, nie skłania jednak do dobrowolnego zaangażowania, wynikającego z poczucia odpowiedzialności za firmę,
- ściśle określona metodyka prowadzenia audytu powoduje czasem rutynę w postępowaniu,
- audyt to metoda heurystyczna – wynikiem analizy są wnioski opisowe, których nieścisłość powoduje utrudnienia w ocenie skuteczności poszczególnych zadań i procesów.

Jednocześnie audyt jest próbą, co oznacza, że ocenie audytowej podlegają wybrane obszary audytu, co może powodować zniekształcenia w ocenie skuteczności całej organizacji.

Do oceny skuteczności działań można wykorzystać **badania ankietowe**. Z jednej strony mogą one dotrzeć satysfakcji klienta wewnętrznego (pracownika), a z drugiej satysfakcji klienta zewnętrznego. Duża liczba badań ankietowych powoduje jednakże „zmęczenie” ankietyzacją, co połączone z niską zwrotnością wypełnionych kwestionariuszy sprawia, iż wyniki z oceny ankietowej niekoniecznie muszą wskazywać na pełen obraz skuteczności systemu zarządzania jakością.

Przegląd systemu zarządzania jakością, zgodnie z wymogiem zawartym w normie ISO 9001:2000⁷⁾, powinien być przeprowadzany w zaplanowanych odstępach czasu, w celu zapewnienia stałej przydatności, adekwatności i skuteczności systemu zarządzania jakością. Przegląd systemu znajduje się na wyższym poziomie zarządzania niż ankietywanie lub audyty wewnętrzne. Podczas przeglądów systemu zarządzania jakością dokonywana jest analiza materiałów i informacji pochodzących z niższych poziomów zarządzania, np. wyniki audytów wewnętrznych.

Przeglądy zarządzania służą ocenie działalności organizacji jako całości. Podczas przeglądów organizacji analizowane są wszelkie informacje związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i na podstawie tych materiałów określana jest skuteczność funkcjonowania danej organizacji.

Skuteczność a efektywność

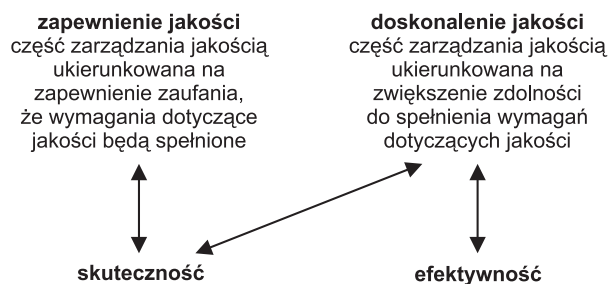
Skuteczność, zgodnie z terminologią systemów zarządzania jakością wg ISO 9000:2000, to stopień, w jakim zaplanowane działania zostały zrealizowane i planowane wyniki osiągnięte⁸⁾. Skuteczność oznacza zatem pomiar stopnia osiągnięcia założonego celu. Skuteczność można określać pro-

centowo, np. skuteczność 50-proc. oznacza osiągnięcie celu w połowie. Jednakże takie procentowe określanie oznacza, że założony cel nie został w pełni osiągnięty. Można zatem dokonywać pomiaru skuteczności w systemie zerojedynkowym. Przy takim określaniu skuteczności działania rozpatrywane są jako skuteczne (1) lub nieskuteczne (0).

Natomiast efektywność, zgodnie z definicją w normie ISO 9000:2000, to relacja między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami⁹⁾. Relacja pieniężna pomiędzy osiągniętymi wynikami a wielkością poniesionych nakładów określana jest jako efektywność finansowa, czyli powszechnie stosowana miara efektywności gospodarowania. Drugim rodzajem efektywności jest efektywność operacyjna, stanowiąca jeden z wymiarów Strategicznej Karty Wyników¹⁰⁾. Dotyczy ona efektywności procesów produkcyjnych, logistycznych i innych stanowiących o istocie przedsiębiorstwa, czyli odnosi się do kwestii ich organizacji. Zasadniczą kwestią efektywności operacyjnej jest zmniejszenie zużycia środków produkcji na jednostkę produktu, np. podnoszenie wydajności pracy, skracanie cyklu produkcyjnego. Z powyższego wynika, że pojęcie efektywności nie jest pojęciem jednorodnym. Realizowane działania mogą być efektywne z jednego punktu widzenia i nieefektywne z drugiego. Na przykład wdrożenie systemu zarządzania jakością może być działaniem efektywnym z punktu widzenia wykorzystania dostępnych zasobów rzeczowych, a działaniem nieefektywnym w odniesieniu do skrócenia cyklu produkcyjnego.

W odniesieniu do systemu zarządzania jakością, zgodnego z wymaganiami zawartymi w normie ISO 9001:2000, istotne są wzajemne relacje pomiędzy skutecznością i efektywnością. Skuteczność odnosi się zarówno do zapewnienia jakości, jak i jej doskonalenia, podczas gdy efektywność związana jest tylko z tym ostatnim, co zostało zaprezentowane na rysunku 3.

Do systemu zarządzania jakością odnosi się wymóg skuteczności. Ocena stopnia realizacji zadań jest zatem jednym z elementów koniecznych do zrealizowania, aby uzyskać certyfikat systemu zarządzania jakością potwierdzający zgodność systemu z wymaganiami ISO 9001:2000. Natomiast ocena efektywności systemu zarządzania jakością jest elementem wskazywanym w normie ISO 9004:2000¹¹⁾ i nie jest ona



Rys. 3. Relacja pomiędzy skutecznością a efektywnością w odniesieniu do systemu zarządzania jakością

Źródło: PN-EN ISO 9000 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, wrzesień 2001, Rysunek A.5 – Pojęcia odnoszące się do zarządzania, s. 59.

obligatoryjnie związana z certyfikowanym systemem zarządzania jakością na zgodność z wymaganiami ISO 9001:2000¹²⁾.

Systemowe ujęcie oceny

W odniesieniu do poszczególnych metod oceny skuteczności systemu zarządzania jakością zasygnalizowane zostały elementy mogące zakłócić proces pomiaru. Dlatego też dla pełnego obrazu realizacji zadań skuteczność systemu zarządzania jakością można zorganizować w sposób systemowy. Sformalizowana ocena skuteczności może być wykonywana w ramach osobnej procedury lub postępowania opisanego w innych dokumentach systemowych, np. audycie wewnętrznym lub przeglądach systemu zarządzania jakością. Ocena skuteczności powinna być dokonywana etapowo i określana procentowo lub w systemie zerojedynkowym.

Etapy w ocenie skuteczności systemu zarządzania jakością:

1. Ocena realizacji zadań. Efekt realizacji zadań porównywany jest z planami i wskazywany jest stopień ich realizacji.
2. Ocena osiągnięcia zaplanowanych celów. Ocena ta jest wynikiem oceny poszczególnych zadań na poprzednim etapie.
3. Ocena skuteczności procesów. Skuteczność procesów związana jest z osiągnięciem, bądź stopniem osiągnięcia, poszczególnych celów przypisanych do tych procesów.
4. Ocena systemu zarządzania jakością, która bazuje na ocenie poszczególnych procesów zidentyfikowanych w ramach podejścia procesowego w zarządzaniu jakością.
5. Ocena skuteczności organizacji. Zebranie i analiza informacji z ocen mających miejsce na poprzednich etapach prowadzi do oceny skuteczności działań całej organizacji.

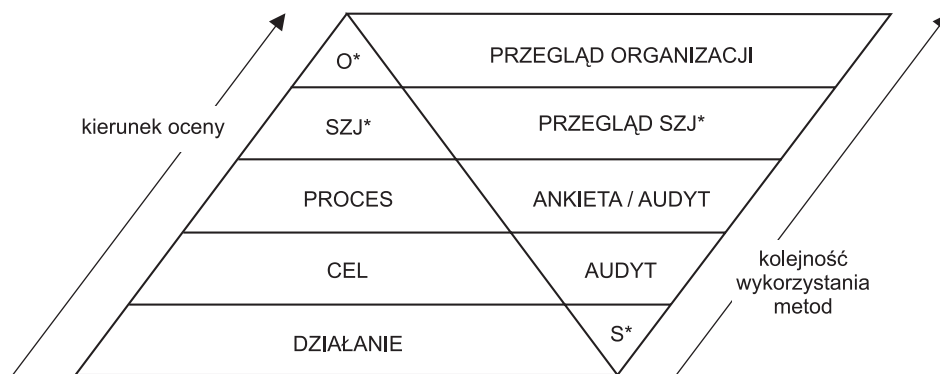
Konkretne zależności pomiędzy skutecznością (rozpatrywaną w systemie zerojedynkowym) i efektywnością systemu zarządzania jakością (SZJ) prezentuje poniższa tabela.

Tab. Zależności pomiędzy skutecznością a efektywnością systemu zarządzania jakością

	Efektywny	Nieefektywny
Skuteczny	SZJ osiąga zaplanowane cele i efekty są większe od nakładów	SZJ osiąga zaplanowane cele, ale nakłady są większe od efektów
Nieskuteczny	SZJ nie osiąga zaplanowanych celów, jednakże efekty są większe od nakładów	SZJ nie osiąga zaplanowanych celów i jednocześnie nakłady są większe od efektów

Źródło: opracowanie własne.

W ramach systemowego podejścia do oceny skuteczności systemu zarządzania jakością można wskazać na wykorzystywane metody na poszczególnych poziomach oceny. Zestawienie płaszczyzn rozpatrywania skuteczności z metodami jej oceny zostało zaprezentowane na rysunku 4.



* O – Organizacja; SZJ – System Zarządzania Jakością; S – Samoocena

Rys. 4. Płaszczyzny i metody oceny skuteczności systemu zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne.

W ocenie skuteczności występuje problem związany z „ważnością zadań”. Jeżeli do jednego procesu zaplanowane zostaną dwa cele, to ocena skuteczności na tym poziomie związana będzie z oceną zadań przypisanych do tych celów. Jeżeli zatem do celów zaplanowana zostanie różna liczba zadań, to powstanie pytanie – czy lepiej zrealizować 3 zadania w 100% dla jednego celu, czy też lepsza jest skuteczność 80-proc. związana z realizacją 8 celów na 10 zaplanowanych? Pierwsza odpowiedź na tak zadane pytanie to realizacja 100-proc. Jednakże w takim przypadku zrealizowano 3 zadania, podczas gdy w ramach drugiego celu było to 8 zadań. Jednocześnie problematyczne jest porównywanie zadań pomiędzy sobą, co związane jest z ich „ważnością” oraz porównywalnością związaną z ich różnym charakterem gatunkowym.

Podsumowanie

Ocena systemu zarządzania jakością jest konieczna z uwagi na ciągłe doskonalenie systemu. Elementem wpływającym na dokonywanie pomiaru jest zdefiniowanie jego zakresu oraz systemowe ujęcie w ramach zarządzania jakością. Uwagi wymaga również punkt odniesienia w dokonywaniu oceny. Z uwagi na wymagania zawarte w normie ISO 9001:2000 konieczny jest pomiar skuteczności systemu zarządzania jakością. Spełnienie powyższego wymogu dokonywane jest w ramach systemu, a sposób pomiaru jest różny: procentowy, zerojedynkowy lub oba stosowane równolegle. Z kolei pomiar efektywności systemu zarządzania jakością jest wymogiem zawartym w wytycznych doskonalenia funkcjonowania, normie ISO 9004:2000. Mniej obligatoryjny, w stosunku do skuteczności, charakter pomiaru efektywności oraz trudności we wskazaniu efektów finansowych systemu zarządzania jakością sprawiają, że kategoria ta często jest pomijana, również ze względu na ocenę efektów finansowych działalności danej organizacji jako całości. Ponadto, zarządzanie jakością jest jednym z wielu elementów wpływających na efektywność całego przedsiębiorstwa. W praktyce, jeżeli przedsiębiorstwo jest efektywne, to zazwyczaj nie jest określana efektywność systemu zarządzania jakością. Jednakże system, jako narzędzie dosko-

nalenia zarządzania jakością, jest jednym z elementów, które oddziałuje i koreluje z innymi działaniami w przedsiębiorstwie, prowadząc w efekcie do osiągnięcia celów organizacji.

Sławomir Zapłata

PRZYPISY

- ¹ PN-EN ISO 9001 Systemy zarządzania jakością. Wymagania, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, wrzesień 2001, pkt 0.2 Podejście procesowe, s. 13.
- ² Z. KOŁEK, Niepewność wyniku pomiaru jako wskaźnik jego jakości, „Problemy Jakości”, nr 2/2001, s. 14.
- ³ PN-EN ISO 9000 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, wrzesień 2001, pkt 3.1.1, s. 25.
- ⁴ M. SZAFRAŃSKI, Skuteczność w świetle norm serii ISO 9000:2000, „Problemy Jakości”, nr 12/2002, s. 20.
- ⁵ PN-EN ISO 9001 Systemy zarządzania jakością. Wymagania, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, wrzesień 2001, pkt 8.2.2, s. 43.
- ⁶ M. SZAFRAŃSKI, Skuteczność w świetle norm serii ISO 9000:2000, „Problemy Jakości”, nr 12/2002, s. 22.
- ⁷ PN-EN ISO 9001 Systemy zarządzania jakością. Wymagania, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, wrzesień 2001, pkt 5.6, s. 27.
- ⁸ PN-EN ISO 9000 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, wrzesień 2001, pkt 3.2.14, s. 31.
- ⁹ PN-EN ISO 9000 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, wrzesień 2001, pkt 3.2.15, s. 31.
- ¹⁰ 7/2 Wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników („The Balanced Scorecard”) w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem, s. 8, aktualizacja wrzesień 2001, [w:] KRIEIER E., ŁUCZAK J., ISO 9000. Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu jakości, Tom I, Wydawnictwo FORUM, Poznań 1998–2002.
- ¹¹ PN-EN ISO 9004 Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, listopad 2001.
- ¹² Trudno się tutaj zgodzić ze stwierdzeniem A. Kleniewskiego, że audytorzy muszą ustalać, czy system jest ciągle efektywny, bowiem, w odróżnieniu od skuteczności, efektywność nie stanowi kryterium audytu w ramach systemu zarządzania jakością wg ISO 9001:2000; zob. A. KLENIEWSKI, Podejście procesowe – punkt widzenia audytora, „Problemy Jakości”, nr 11/2002, s. 47.

Autor – pracownik naukowo-dydaktyczny Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Katedra Ekonomiki Jakości.