

PRACE NAUKOWE

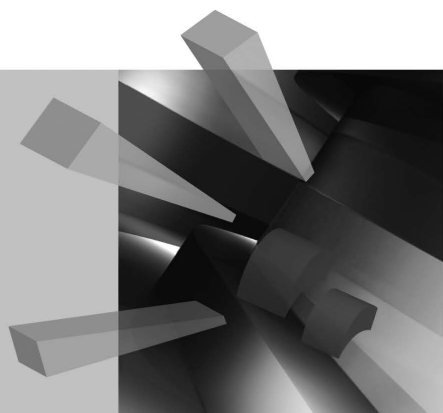
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

264

Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik.

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-298-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz, Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie	11
Bartosz Bartniczak, Sposoby badania satysfakcji użytkowników Banku Danych Lokalnych	24
Tadeusz Borys, Kluczowe wymiary orientacji na wyniki	33
Renata Brajer-Marczak, Wyniki procesów z perspektywy dojrzałości procesowej organizacji zorientowanych na jakość	44
Eugenia Czernyszewicz, Samoocena jako element oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i doskonalenia organizacji ukierunkowanej na wyniki	57
Ewa Czyż-Gwiazda, Systemy pomiaru wyników w organizacjach	71
Anna Dobrowolska, Wpływ projektowania systemu pomiaru procesów na osiąganie celów organizacji w koncepcji TQM	82
Joanna Ejdyś, Foresight znormalizowanych systemów zarządzania	93
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka, Podejście procesowe w organizacjach zorientowanych projakościowo	109
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Aspekty środowiskowe a orientacja na wyniki w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje	118
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Wsparcie dla przedsiębiorstw podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego	130
Piotr Jedynak, Orientacja na wyniki w optyce badaczy znormalizowanych systemów zarządzania	142
Marian Kachniarz, Koncepcja systemu oceny efektywności samorządu lokalnego	150
Ewa Kastrau, Rola identyfikacji aspektów środowiskowych i ich oceny w procesie eliminacji negatywnego wpływu działalności polegającej na odbieraniu odpadów komunalnych na środowisko naturalne	163
Maja Kiba-Janiak, Wykorzystanie metody SERVQUAL do analizy jakości usług w obszarze transportu zbiorowego	175
Romuald Kolman, Analiza efektów systemu	189
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska, Aspekty badania satysfakcji pracowników	199
Adam Kosiuk, Pomiar efektów gospodarowania. Zrównoważona Karta Wyników	209
Krzysztof Kud, Doskonalenie kształtowania przestrzeni	220

Marta Kusterka-Jefmańska , Pomiar jakości życia na poziomie lokalnym – wybrane doświadczenia europejskie i doświadczenia polskich samorządów	230
Andrzej Kwintowski , Wybrane narzędzia pomocne przy postępowaniu z wyrobem niezgodnym	240
Krystyna Lisiecka , Modele pomiaru wyników w organizacjach.....	252
Jerzy Łańcucki , Jakość a satysfakcja klienta w usługach.....	271
Jacek Luczak, Marcelina Górzna , Ocena skuteczności metodyki zarządzania projektami PRINCE2 w administracji publicznej.....	282
Alina Matuszak-Flejszman , Determinanty skuteczności znormalizowanych systemów zarządzania	300
Mieczysław Morawski , Procesy dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych	316
Franciszek Mroczko , Skuteczne <i>public relations</i> w zarządzaniu kryzysowym	329
Krzysztof Nowosielski , Koszty jakości controllingu.....	344
Stanisław Nowosielski , Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji.....	354
Piotr Rogala , Zasada orientacji na wyniki a system zarządzania jakością	370
Magdalena Rojek-Nowosielska , Zasady społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw wobec pracowników w kontekście zasad Modelu Doskonałości EFQM	381
Agata Rudnicka , Mierzenie wpływu społecznego przedsiębiorstw	394
Elżbieta Skrzypek , Wyznaczniki dojrzałości jakościowej organizacji w świetle wyników badań.....	401
Elżbieta Aleksandra Studzińska , Metody pomiaru efektywności banków ..	413
Katarzyna Szczepańska , Podstawy satysfakcji klienta w zarządzaniu jakością i jej implikacje	432
Tadeusz Wawak , Zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych	451
Radosław Wolniak , Kryterium przywództwa w procesie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością	475
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic , Ekoinnowacyjność i ekoinnowacje jako kryterium drogi ku ekologicznej i społecznej doskonałości.	488
Krzysztof Zymonik , Gwarancja producencka w kontekście odpowiedzialności za produkt.....	496

Summaries

Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz , Organizational engagement – essence, measurement and implementation.....	23
---	----

Bartosz Bartniczak , Methods of research of Local Data Bank users' satisfaction	32
Tadeusz Borys , Key dimensions of orientation to results	43
Renata Brajer-Marczak , The results of processes from the perspective of the process maturity of quality oriented organizations	56
Eugenia Czernyszewicz , Self-assessment as an element of assessing the effectiveness of the quality management system and improving results oriented organization	70
Ewa Czyż-Gwiazda , Performance measurement systems in organisations ...	81
Anna Dobrowolska , Influence of the design of the measurement system of processes on achieving goals in the TQM organizations	92
Joanna Ejdys , Application of foresight studies in the field of quality, environmental and safety management systems	108
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka , Process approach in process oriented organizations	117
Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Environmental aspects and orientation to results in enterprises implementing eco-innovations	129
Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Support for enterprises during the process of implementation of the Environmental Management System	141
Piotr Jedynak , Orientation to results from the perspective of standardised management systems researchers	149
Marian Kachniarz , Concept of a local government efficiency assessment system	162
Ewa Kastrau , Role of identification of environmental aspects and their assessment within the process of elimination of the negative impact that collecting of municipal waste has on natural environment	174
Maja Kiba-Janiak , Application of the SERVQUAL method for an analysis of service quality in the field of collective transport	188
Romuald Kolman , System effects analysis	198
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska , Aspects of research on employees' job satisfaction	207
Adam Kosiuk , Tools for measuring the effectiveness of economy. Balanced scorecard	219
Krzysztof Kud , Principles of excellence in the space management in municipalities	229
Marta Kusterka-Jefmańska , Life quality measurement at the local level – selected european experience and the experience of polish local government	239
Andrzej Kwintowski , Selected tools helpful in proceeding with a non-conforming product	251
Krystyna Lisecka , Measurement result models in organizations	270
Jerzy Łańcucki , Quality and customer satisfaction in services	281

Jacek Łuczak, Marcelina Górzna , Evaluation of the effectiveness of the project management methodology PRINCE2 in the public administration	299
Alina Matuszak-Flejszman , Determinants of the effectiveness of standardised management systems.....	315
Mieczysław Morawski , Processes of sharing knowledge with key members in selected tourist enterprises	327
Franciszek Mroczko , Effective public relations in crisis management	343
Krzysztof Nowosielski , Quality costs of controlling	353
Stanisław Nowosielski , Process maturity and organisation business results..	369
Piotr Rogala , Results orientation versus the quality management system ISO 9001	380
Magdalena Rojek-Nowosielska , Corporate Social Responsibility principles toward employees in the context of EFQM Excellence Model's principles.....	393
Agata Rudnicka , Corporate social impact measurement	400
Elżbieta Skrzypek , Quality maturity in the light of research findings	412
Elżbieta Aleksandra Studzińska , Methods for measuring the effectiveness of banks.....	431
Katarzyna Szczepańska , Fundamentals of customer satisfaction in quality management and its implications	450
Tadeusz Wawak , Outline of the management improvement model in higher education institutions.....	474
Radosław Wolniak , Criterion for leadership in the process of evaluation of the maturity of a quality management system.....	487
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic , Ecological innovative character and ecological innovations as a means of ecological and social excellence	495
Krzysztof Zymonik , Producer's guarantee in the context of product liability	510

Elżbieta Skrzypek

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
e-mail: elzbieta.skrzypek@umcs.lublin.pl

WYZNACZNIKI DOJRZAŁOŚCI JAKOŚCIOWEJ W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ*

Streszczenie: Celem artykułu jest pokazanie istoty dojrzałości jakościowej organizacji, poziomów dojrzałości, wyznaczników dojrzałości oraz możliwości (sposobów) jej pomiaru. Wskazano w nim na wybrane elementy dojrzałości procesowej i jej poziomy. Pokazano możliwe sposoby postrzegania dojrzałości zintegrowanego systemu zarządzania jakością oraz ich konsekwencje. Poddano analizie i ocenie jedną z zasad zarządzania jakością, jaką jest podejmowanie decyzji na podstawie faktów. Przedstawiono problem od strony teoretycznej i w świetle wyników badań. Badania przeprowadzono na grupie 100 przedsiębiorstw posiadających certyfikowany system zarządzania jakością, zlokalizowanych w województwie lubelskim. Ustalono wskaźnik oceniający częstotliwość podejmowania decyzji na podstawie faktów.

Słowa kluczowe: dojrzałość jakościowa, dojrzałość procesowa, dojrzałość organizacji, jakość, zasady zarządzania jakością

1. Wstęp

W warunkach zmienności otoczenia wysoki poziom dojrzałości jakościowej organizacji jest czynnikiem w dużym stopniu wpływającym na jej pozycję rynkową, efektywność i konkurencyjność. Dojrzałość organizacji określa się poprzez takie jej miary, jak skuteczność, efektywność czy doskonałość. Dojrzałość odzwierciedla stopień przygotowania organizacji do realizacji określonych zadań w sposób kompleksowy, a wskazane cechy stanowią przejaw tej dojrzałości. Zagadnienie dojrzałości organizacyjnej pojawiło się w teorii zarządzania w latach 70. XX wieku w pracach Crosby'ego. Opracował on siatkę dojrzałości organizacji, w której wyróżnił pięć okresów jej dojrzałości. Okresy te zostały scharakteryzowane w sześciu kategoriach, tj. poziom zrozumienia i stosunek do problemu wyrażany przez kierownictwo, status organizacji jakości, podejście do problemów, udział kosztów jakości w stosunku do wpływów ze sprzedaży, działania na rzecz usprawniania jakości, ocena postawy przedsiębiorstwa.

* Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2010–2012 jako projekt badawczy nr NN115290436.

Celem artykułu jest pokazanie istoty dojrzałości jakościowej organizacji, poziomów dojrzałości, wyznaczników dojrzałości oraz możliwości (sposobów) jej pomiaru. Wskazano w nim na wybrane elementy dojrzałości procesowej i jej poziomy. Pokazano sposoby postrzegania dojrzałości zintegrowanego systemu zarządzania jakością oraz ich konsekwencje. Poddano analizie i ocenie jedną z zasad zarządzania jakością, jaką jest podejmowanie decyzji na podstawie faktów. Problem przedstawiono od strony teoretycznej i w świetle wyników badań empirycznych, które przeprowadzono metodą ankietową i wywiadu na grupie 100 przedsiębiorstw, posiadających certyfikowany system zarządzania jakością, zlokalizowanych w województwie lubelskim. Ustalono wskaźnik oceniający częstotliwość podejmowania decyzji na podstawie faktów.

2. Istota dojrzałości organizacji

Istnieć to znaczy zmieniać się, zmieniać się to dojrzewać, dojrzewać zaś to nieskończenie zmieniać samego siebie – H. Bergson

Według *Słownika języka polskiego* dojrzałość to stan osiągnięcia pełni rozwoju oraz stan gotowości do określonych zadań. Zagadnienie dojrzałości wiąże się ze zdolnością do zmiany i rozwoju. Dojrzałość dotyczy zjawisk i procesów, które mogą wspierać rozwój, a proces osiągania dojrzałości pozostaje w związku z doskonaleniem umiejętności oraz osiąganiem pewnych cech. Dojrzałość ma różne wymiary, np. wymiar społeczny, ekonomiczny, biologiczny. Nauki o zarządzaniu wykorzystują termin „dojrzałość” w różnych aspektach. Dojrzałość organizacji to pewien poziom umiejętności, a także doskonałości. O dojrzałości świadczy stopień przygotowania organizacji do pełnienia zadań, realizacji celów w kompleksowy sposób. Do przejawów wysokiej dojrzałości można zaliczyć efektywność, skuteczność, produktywność, sprawność.

Na podkreślenie zasługuje wkład Crosby’ego w problematykę dojrzałości organizacji. Crosby w latach 70. XX wieku stworzył siatkę dojrzałości i zarządzania jakością, dokonał charakterystyki pięciu poziomów dojrzałości organizacji w zakresie zastosowania systemów zarządzania jakością. Według autora dojrzałość to zdolność organizacji do profesjonalnego stosowania narzędzi i technik zarządzania jakością. W modelu dojrzałości wyróżnił pięć poziomów. Poziom pierwszy odnosi się do organizacji niedojrzałej, w której brakuje spójnego pojęcia jakości i szczytkowych elementów systemu zarządzania jakością, a działania projakościowe realizowane są chaotycznie przez pojedyncze jednostki. Kolejne poziomy odznaczają się rosnącą dojrzałością organizacji. Poziom piąty charakteryzuje organizację w pełni dojrzałą, w której podejście do jakości jest kompleksowe, funkcjonuje system jakości dostosowany do potrzeb organizacji, ponadto realizowane są zasady filozofii ciągłego doskonalenia.

Coraz więcej firm opiera swoją działalność na podejściu procesowym [Skrzypek, Hofman 2010]. Wdrażanie podejścia procesowego oznacza przejście przez

pewne etapy, które w literaturze sklasyfikowano jako poziomy dojrzałości procesowej organizacji [Grajewski 2007, s. 120]. Dojrzałość procesu jest cechą określoną, z jakim prawdopodobieństwem można przewidzieć jego skutki przy ponownym uruchomieniu. Im bardziej proces jest chaotyczny, tym prawdopodobieństwo to jest mniejsze. Wraz ze wzrostem dojrzałości procesowej prawdopodobieństwo zbliża się do jedności. Orientacja na procesy jest skutkiem ewolucji procesu zarządzania. Stopień wdrożenia tego podejścia znajduje odzwierciedlenie w dojrzałości procesowej organizacji. Bardzo trudno jest osiągnąć wysoki poziom dojrzałości procesowej bez przechodzenia przez kolejne poziomy rozwoju zarządzania organizacją procesową.

Poziom dojrzałości procesowej to stopień wdrożenia wytycznych analizowanej koncepcji. Zależnie od stopnia określono pięć poziomów dojrzałości: funkcjonalny zamęt, poszukiwanie powtarzalności, pełna powtarzalność, zarządzanie procesami, poszukiwanie doskonałości [Cieśliński 2011]. Wyznaczenie poziomu dojrzałości procesowej organizacji wymaga zbadania stopnia zastosowania elementów składających się na poszczególne determinanty, takich jak: elastyczność procesów, identyfikacja i zdefiniowanie procesów, standaryzacja procesów, doskonalenie i stosowane techniki doskonalenia, pomiar rezultatów procesów, analiza efektywności i skuteczności procesów [Skrzypek 2012, s. 1–19], funkcja właściciela procesów, struktura organizacyjna, kultura procesowa, system motywacyjny, system zarządzania jakością, świadomość wymagań i oczekiwań klienta, zarządzanie wiedzą o procesach [Skrzypek, Hofman 2010].

Dojrzałość procesową organizacji można określić poprzez jej cechy [Bitkowska, Żyłko 2009, s. 155–156]:

- zdolność do budowy i usprawniania produktu czy usługi jest cechą organizacji, a nie indywidualnych pracowników,
- procesy są w pełni zidentyfikowane, a wiedza o nich przekazywana pracownikom,
- prace związane z projektowaniem procesów są planowane,
- występują procesy monitorujące i kontrolujące,
- podział ról i odpowiedzialności jest jasno określony, pracownicy dzielą się wiedzą,
- wdrożono narzędzia informatyczne wspierające zarządzanie procesami.

Na zasadzie przeciwieństwa można wskazać cechy niedojrzałości procesowej [Grajewski 2007, s. 119–120]:

- improwizacja procesów przez pracowników i menedżerów,
- nieprzestrzeżenie wyspecyfikowanych procesów,
- reakcyjne zarządzanie (doraźne reagowanie na pojawiające się kryzysy),
- przekraczanie harmonogramu i budżetu z powodu nieoparcia ich na stabilnym przebiegu procesów,
- egzekwowanie harmonogramu i budżetu przy niezmiennych ograniczeniach, co odbywa się kosztem jakości i funkcjonalności produktu lub usługi,

- brak sformalizowanych i obiektywnych kryteriów oceny produktu, jakości i procesu oraz brak wczesnej identyfikacji problemów (nieprzewidywalność jakości produktu lub usługi),

Na uwagę zasługuje model dojrzałości procesowej S. Nowosielskiego, zawierający sześć poziomów dojrzałości [Bitkowska, Żyłko 2009, s. 155–156]:

- 0 – brak świadomości procesowej,
- 1 – uświadomienie potrzeby podejścia procesowego,
- 2 – identyfikowanie i dokumentowanie procesów,
- 3 – pomiar i ewidencja wyników (efektów) procesów,
- 4 – planowanie i kontrolowanie procesów,
- 5 – systematyczne usprawnianie procesów,
- 6 – zarządzanie procesami.

W 1991 r. w Stanach Zjednoczonych opracowano model dojrzałości organizacyjnej dla oprogramowania (*Capability Maturity Model*). Podlegał on modyfikacjom, rozszerzeniom i po dokonaniu integracji różnych obszarów nazwano go CMMI, czyli *Capability Maturity Model Integration*. Model ten pozwala w sposób obiektywny dokonać pomiaru dojrzałości procesowej organizacji. Powstał wokół 25 obszarów procesowych. CMMI powoli zdobywa w Polsce uznanie.

Dojrzałość procesowa jest silnie powiązana z dojrzałością projektową. Spośród wielu modeli dojrzałości procesowej należy wskazać na model Kerznera, który wyróżnił [Kerzner 2001, s. 42–43]:

- poziom 1 (wspólny język) – organizacja dostrzega wagę projektów,
- poziom 2 (wspólne procesy) – organizacja dostrzega, że wspólne procesy muszą być zdefiniowane i udoskonalane,
- poziom 3 (jednolita metodyka) – organizacja dostrzega efekt synergii, który wynika z połączenia istniejących metodyk,
- poziom 4 (benchmarking) – organizacja dostrzega fakt, że udoskonalenie procesów jest niezbędne do utrzymania przewagi konkurencyjnej,
- poziom 5 (ciągłe udoskonalanie) – organizacja prowadzi ciągłą ewaluację informacji i podejmuje decyzje o przydatności tych informacji w doskonaleniu metodyki zarządzania projektami.

Nowelizacja norm serii ISO 9000 w roku 2000 dodała do wymagań badanie efektywności systemu. Nie przedstawiono jednak szczegółowych metod badania efektywności. Nowelizacja wprowadziła także w normie ISO 9004 pojęcie poziomów dojrzałości organizacji. Wyróżniono pięć poziomów dojrzałości. Zgodnie z normą ISO 9004 zaproponowany model samooceny cechuje skuteczność i uniwersalność, ponieważ:

- stosowany jest w całym systemie zarządzania jakością, w jego części lub do dowolnego procesu,
- stosowany jest w całej organizacji lub jej części,
- zrealizowany jest w krótkim okresie za pomocą zasobów wewnętrznych,
- zrealizowany jest przez zespół interdyscyplinarny lub jedną osobę w organizacji,

- jest punktem wyjścia do bardziej kompleksowej oceny,
- stanowi podstawę do wyznaczania obszarów priorytetowych w procesie doskonalenia,
- jest pomocny przy dostosowywaniu istniejącego systemu zarządzania jakością do poziomu najwyższego w danej klasie.

Metodyka ta pozwala na uzyskanie pełnej oceny działalności organizacji oraz stopnia dojrzałości systemu zarządzania jakością. Norma zaleca wprowadzenie poziomów dojrzałości funkcjonowania systemu w pięciopunktowej skali:

- brak formalnego podejścia,
- podejście bierne,
- stabilne formalne podejście systemowe,
- nacisk na doskonalenie,
- najlepsze osiągnięcia w danej klasie.

Poziomy od 1 do 3 można nazwać poziomami normatywnymi, natomiast 4-5 poziomami koncepcyjnymi, w których proponowane rozwiązania mogą znacznie wykraczać poza minimalne wymagania normy [Bugdol 2008, s. 193].

Przechodzenie organizacji z jednego stopnia dojrzałości na drugi należy traktować jako skutek zmiany władzy [Mroziewski 2010, s. 234]. Proces jest na tyle dojrzały, na ile dojrzałe są metody jego pomiaru. Bez informacji opartej na faktach jestes kolejną osobą z kolejną opinią na pewien temat [Byzia 1998, s. 51]. Dokładność danych wynika w dużym stopniu z przyjętej metodologii opracowanych danych, jej wad i błędów popełnionych w trakcie zbierania i przetwarzania informacji.

Dojrzałość zależy od odpowiedniego zarządzania oczekiwaniami klientów. Dojrzałość organizacyjna, a konkretnie fazy naturalnej dojrzałości organizacyjnej obejmują:

- poziom 1: działania *ad hoc* i chaos – tylko niektóre procesy są dobrze poznane,
- poziom 2: powtarzalność – działania intuicyjne, w przedsiębiorstwie wprowadzono procesy zarządzania projektami w celu śledzenia kosztów, harmonogramów i realizacji celów,
- poziom 3: zdefiniowanie – działania standardowe i konsekwentne, procesy zarządzania i projektowania są udokumentowane, wystandaryzowane i zintegrowane ze standardami działania organizacji w podstawowych procesach,
- poziom 4: zarządzanie – działania przewidywalne, ustalono szczegółowo wskaźniki jakości procesu, produktu lub usługi, które stanowią podstawę oceny ilościowej,
- poziom 5: optymalizowanie – ciągła poprawa, organizacja wdrożyła ilościowe systemy przekazywania informacji zwrotnej w celu rozpoznania słabości i silnych stron procesów [Stocki 2003, s. 295].

Ocena dojrzałości tworzy sferę dobrowolnego wartościowania stanu systemu zarządzania jakością. Poprawa skuteczności, efektywności, dojrzałości wpisuje się w nurt ciągłego doskonalenia systemu poprzez wskazanie możliwości poprawy obecnego stanu rozwiązań i praktyk organizacyjnych. Kryteria stosowane przy

ocenie zgodności, efektywności i skuteczności mają charakter zindywidualizowany, np. cele jakościowe oceniane są poprzez skuteczność, czyli realizację celów. Natomiast w ocenie dojrzałości mamy do czynienia ze zbiorem kryteriów ustanowionych poza przedsiębiorstwem, co umożliwi ich porównywanie. Przeprowadzanie przez przedsiębiorstwa takiej oceny stanowi wyraz zaangażowania pracowników i poszukiwania ciągłego doskonalenia.

Systemy zarządzania w organizacjach cechuje proces systematycznego dojrzewania. Można to przekonanie znaleźć w wytycznych dotyczących samooceny systemu zarządzania jakością, które ujęte są w normie [ISO 9004:2000, s. 107].

Tabela 1. Ważniejsze możliwości postrzegania dojrzałości ZSZJ i ich konsekwencje

Wyszczególnienie ujęć dojrzałości ZSZJ	Odpowiadające ujęciom aspekty oceny dojrzałości
Dojrzałość wdrożenia ZSZJ	Ustalenie, czy zamierzenia i formalne wzorce określone przez kierownictwo przedsiębiorstwa zostały wdrożone oraz w jakim stopniu.
Dojrzałość jako miara postępów przedsiębiorstwa	Ocena, czy tempo i kierunki rozwoju ZSZJ są adekwatne do sformułowanych oczekiwań. Ocena, czy w dysponowanym czasie i przy użyciu określonych zasobów ZSZJ został udoskonalony w satysfakcjonującym stopniu.
Dojrzałość jako miara stopniowalna	Możliwość przyporządkowania ZSZJ każdego przedsiębiorstwa do określonego poziomu dojrzałości, wyrażonego w skali liczbowej.
Dojrzałość jako cecha przejściowa	Ocena stopnia spełnienia wymagań dla pośredniego poziomu dojrzałości jako warunku przejścia na poziom wyższy.
Dojrzałość jako cecha końcowa	Istnienie granicy dojrzałości określonej w przyjętym ujęciu modelowym. Istnienie najwyższego określonego liczbowo poziomu dojrzałości.
Dojrzałość jako cecha względna	Ocena stopnia dojrzałości ZSZJ wobec uniwersalnych kryteriów, sformułowanych jako uogólnienie praktyki funkcjonowania wielu ZSZJ; wynik oceny dojrzałości ZSZJ określonego przedsiębiorstwa można zatem interpretować w relacji do wyników innych przedsiębiorstw.
Dojrzałość cząstkowa/całościowa	Opinie i sądy na temat dojrzałości ZSZJ można formułować jako oceny syntetyczne wybranego elementu ZSZJ, np. funkcji czy wymagania.

Źródło: [Jedynak 2007, s. 77].

3. Podejmowanie decyzji na podstawie faktów jako jedna z zasad zarządzania jakością – aspekty teoretyczne i praktyczne

Podejmowanie decyzji jest nieodłącznie związane z procesem zarządzania. Realizując tę funkcję, kierownictwo organizacji powinno: zdefiniować sytuację decyzyjną,

określić i ocenić możliwe warianty działania, dokonać wyboru najlepszego z nich oraz go wdrożyć, obserwując czy przynosi oczekiwane rezultaty. Podejmując decyzje, menedżerowie często opierają się na intuicji, a przecież w warunkach budowania przewagi konkurencyjnej na lojalności klientów „skuteczne decyzje opierają się na analizie danych i informacji” (PN-EN ISO 9000, 2006). Informacje te powinny być selekcjonowane pod kątem: jakości, ilości, aktualności i istotności, a ich źródłem może być sprawnie działający system informacyjny, wspierany odpowiednimi narzędziami informatycznymi.

Uzyskanie danych wykorzystywanych w procesach decyzyjnych opiera się na dokonywaniu pomiarów dotyczących najczęściej zadowolenia klientów zewnętrznych i wewnętrznych oraz jakości procesów realizowanych w przedsiębiorstwie. Przeprowadzenie pomiarów wymaga z kolei opracowania zestawu mierników adekwatnych do sytuacji przedsiębiorstwa.

W organizacji posiadającej system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001 analiza i ocena danych potrzebnych do podejmowania decyzji może zostać przeprowadzona za pomocą następujących narzędzi: audyty, analiza Pareto, benchmarking, ocena dostawców, przegląd zadowolenia klientów. Norma ISO 9004 zaleca, aby w organizacji został ustanowiony proces do monitorowania otoczenia oraz zbierania informacji w celu:

- oceny mocnych i słabych stron, możliwości i zagrożeń,
- określenia obecnych i przyszłych potrzeb i oczekiwań interesariuszy,
- przewidywania zmian w otoczeniu społecznym, technologicznym, ekonomicznym, prawnym, konkurencyjnym [PN-EN ISO 9004, 2010, s. 31–33].

Działania te pozwolą na osiągnięcie trwałego sukcesu w ciągle zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstwa. Wszelkie decyzje podejmowane w systemie zarządzania jakością należy opierać na wcześniejszych badaniach i analizach. W tym celu organizacja powinna określić, jakie dane wejściowe są niezbędne do podejmowania powtarzalnych decyzji, a następnie zidentyfikować miejsca mierzenia i przetwarzania informacji, określić metody ich gromadzenia oraz analizowania – również z uwzględnieniem metod elektronicznych. Należy zadbać, aby dane były wiarygodne, dokładne i dostępne dla pracowników ich potrzebujących. W tym celu powinny zostać opracowane metody określania częstotliwości pomiarów, badania wiarygodności i precyzji. W zależności od rozmiaru organizacji i stopnia jej z informatyzowania przyjmuje się takie sposoby dystrybucji danych, które charakteryzują się możliwie małymi opóźnieniami przekazu. Jeżeli to potrzebne, organizacja powinna stosować metody statystyczne, by dostarczyć danych trudno mierzalnych. Przyjmuje się, iż większość firm produkcyjnych, w których następuje wyrównoważona kontrola wyrobów, musi stosować metody statystyczne przynajmniej do określania zasad pobierania próbek.

Wymaganiem normy jest, aby kierownictwo było w stanie wykazać, że zbierane dane wykorzystuje w podejmowaniu decyzji. Istotą prowadzenia pomiarów nie może być jedynie gromadzenie danych, ale ich wykorzystanie w procesie podej-

mowania decyzji i w doskonaleniu organizacji. Koszty związane z niską jakością danych są bardzo wysokie. Dane wysokiej jakości nadają się do użycia zgodnie z przeznaczeniem w zakresie działania, podejmowania decyzji i planowania. Dane mają dobrą jakość, gdy są dostępne, zrozumiałe, spójne, poprawne, kompletne i użyteczne. Dostęp do odpowiedniej jakości danych jest często utrudniony z powodu poufności, braku zwięzłości, utrudnień w dostępie, przetwarzaniu i analizie danych. Wśród przyczyn błędów można wskazać na błędy użytkowników (brak odpowiedniej wiedzy), wady aplikacji, błędy oprogramowania, złe interakcje z użytkownikami i wprowadzanie nowych systemów (migracje i integracje danych). Decyzje podejmowane są w oparciu o dostępne fakty. O ich trafności decyduje dostępność danych i informacji w procesie podejmowania decyzji. Istotne są też aspekty ilościowe i jakościowe. Bardzo ważnym problemem w tym procesie jest wiarygodność i dostępność danych. Wykorzystanie danych i informacji jest możliwe, gdy dysponujemy narzędziami umożliwiającymi szybkie i skuteczne wykonywanie kluczowych analiz (np. przeglądów finansowych, prognoz popytu, analiz procesów itp.). Niezmiernie duże znaczenie z punktu widzenia trafności podejmowanych decyzji ma indywidualne doświadczenie i intuicja decydenta. Stopień zarządzania danymi i informacjami o swoich klientach, w tym dysponowanie pamięcią organizacyjną wpływa w dużej mierze na trafność podejmowanych decyzji. Bardzo ważne jest umiejętne zarządzanie danymi i informacjami na temat swoich wyrobów i/lub usług. Jest to możliwe, gdy firma posiada system umożliwiający archiwizowanie i wyszukiwanie informacji o działaniach i ich rezultatach w przeszłości.

Weryfikacji rozważań teoretycznych posłużyły badania empiryczne. Do badania wylosowano 100 przedsiębiorstw z województwa lubelskiego. Kryterium doboru do grupy badawczej było posiadanie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001. Ankieta badawcza zawierała pytania dotyczące stopnia spełnienia kryteriów opisanych przez osiem zasad zarządzania jakością, do których należą: orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście procesowe, podejście systemowe, ciągle doskonalenie, podejmowanie decyzji na podstawie faktów, wzajemnie korzystne relacje z dostawcami. Badanie dotyczyło określenia związków, jakie zachodzą pomiędzy poziomem dojrzałości jakościowej a efektami ekonomicznymi i finansowymi. Dane do badania zebrano w oparciu o samoocenę przedsiębiorstw. Samoocena polegała na wszechstronnym i systematycznym przeglądzie działań podejmowanych przez organizację, a także osiągniętych wyników odniesionych do założonych wymagań obligatoryjnych oraz systemu zarządzania jakością lub modelu doskonałości. Prawidłowo przeprowadzona samoocena może dostarczyć informacji umożliwiających ocenę stopnia dojrzałości systemu zarządzania jakością oraz wskazania kierunków doskonalenia zarządzania. W literaturze i praktyce występuje wiele modeli samooceny organizacji w odniesieniu do kryteriów systemu zarządzania jakością.

Samoocena jako metoda doskonalenia stanowi przedmiot zainteresowania normy ISO 10014:2006. Zawarte są w niej wytyczne do oceny oraz uzyskania korzyści

ekonomicznych i finansowych wynikających z zastosowania zasad zarządzania jakością. Norma ISO 10014 jest adresowana do kierownictwa najwyższego szczebla. Wynika z niej, że wdrożenie ośmiu zasad zarządzania przynosi korzyści bezpośrednie, ale umożliwia zarówno osiągnięcie korzyści ekonomicznych i finansowych, jak i uzyskanie wskazówek odnoszących się do kierunków doskonalenia zarządzania. Ważne jest wskazanie relacji, jakie zachodzą między normą ISO 10014 a ISO 9004. Norma ISO 10014 stanowi istotne uzupełnienie normy ISO 9004:2000, skupiono w niej bowiem uwagę na ośmiu zasadach zarządzania jakością oraz wskazano listy działań, które mogą zostać wdrożone, bo umożliwiają uzyskanie optymalnych wyników finansowych i ekonomicznych organizacji. Należy wymienić następujące finansowe i ekonomiczne korzyści, które mogą być efektem zastosowania ośmiu zasad zarządzania jakością: poprawa zyskowności, poprawa kondycji finansowej, wyższy zwrot z inwestycji, wyższe przychody, redukcja kosztów, optymalizacja dostępnych zasobów, poprawa relacji z klientami, zwiększona konkurencyjność firmy.

Zasadniczym celem omawianej normy ISO 10014 jest stworzenie warunków do dostarczenia najwyższemu kierownictwu informacji i metodyki, które pomogą w efektywnym wdrażaniu zasad zarządzania jakością oraz w wyborze narzędzi umożliwiających ciągły rozwój organizacji [Lisiecka (red.) 2006]. Metodyka samoceny według wymagań normy ISO 10014 składa się z trzech powiązanych etapów i towarzyszącej im oceny:

- uwzględnia poziom dojrzałości systemu,
- poziom ważności korzyści wynikającej z usprawnienia,
- końcowy priorytet dla przyszłych działań.

W kwestionariuszu zastosowano 5-stopniową skalę oceny stopnia osiągnięcia doskonałości w ramach poszczególnych kryteriów. Na podstawie zebranych danych opracowano wskaźniki stopnia osiągnięcia doskonałości w ramach poszczególnych kryteriów. Na poziomie istotności $\alpha < 0,01$ można przyjąć, iż wszystkie wskaźniki są skorelowane między sobą na poziomie powyżej 0,6. Obliczono korelacje Pearsona pomiędzy wszystkimi wskaźnikami spełnienia kryteriów opisanych przez 8 zasad zarządzania jakością a subiektywną oceną wyników ekonomicznych badanych organizacji. Wszystkie korelacje są istotne statystycznie na poziomie $\alpha < 0,05$. Najsilniejszy związek pomiędzy wynikami ekonomicznymi a kryteriami spełniania zasad zarządzania jakością zaobserwowano w przypadku zaangażowania ludzi. Policzone ponadto korelacje Spearmana pomiędzy wskaźnikami spełnienia kryteriów opisanych przez 8 zasad zarządzania jakością a subiektywną oceną wyników ekonomicznych badanych organizacji. Na podstawie zebranych danych opracowano wskaźniki stopnia osiągnięcia doskonałości w ramach poszczególnych kryteriów. Dodatkowo stworzono syntetyczny wskaźnik dojrzałości jakościowej organizacji jako średnią arytmetyczną spełnienia kryteriów opisanych przez 8 zasad zarządzania jakością.

W wyniku badań przeprowadzonych w 2011 r. na grupie stu przedsiębiorstw z województwa lubelskiego ustalono wskaźnik oceniający częstotliwość podejmowania decyzji na podstawie faktów i wyszczególniono następujące kategorie:

1. dostępność danych i informacji w procesie podejmowania decyzji (k_1),
2. wiarygodność dostępnych danych i informacji (k_2),
3. dostępność narzędzi umożliwiających szybkie i skuteczne wykonywanie kluczowych analiz (np. przeglądów finansowych, prognoz popytu, analiz procesów, itp.) (k_3),
4. podejmowanie kluczowych decyzji w oparciu o indywidualne doświadczenie i intuicję decydenta (k_4),
5. zarządzanie danymi i informacjami na temat klientów (k_5),
6. zarządzanie danymi i informacjami na temat wyrobów lub usług (k_6).

Tabela 2. Wybrane statystyki z odpowiedzi na pytania w ramach obszaru: „podejmowanie decyzji na podstawie faktów”

Wyszczególnienie		k_1	k_2	k_3	k_4	k_5	k_6
N	Ważne	100	100	100	97	100	100
	Braki danych	0	0	0	3	0	0
Średnia		3,89	4,13	3,90	3,75	3,82	4,10
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Dominanta		4	4	4	4	4	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego w 2011 r.

W tabeli 1 znajdują się wybrane statystyki z odpowiedzi na pytania w ramach obszaru „podejmowanie decyzji na podstawie faktów”. Przy liczebności powyżej 97% najwyższy wynik odnotowano w przypadku stopnia, w jakim dane i informacje dostępne w organizacji są wiarygodne i dokładne, oraz stopnia, w jakim organizacja zarządza danymi i informacjami na temat swoich wyrobów i usług. Tu zarówno dominanta, jak i mediana wynosiły 4. Na uwagę zasługuje fakt, że 33% przebadanych organizacji zadeklarowało w odpowiedziach na obydwa pytania 5. Pozostałe składowe opisujące kryterium podejmowania decyzji na podstawie faktów ukształtowały się na zbliżonym poziomie.

4. Podsumowanie

Problematyka dojrzałości organizacji, a szczególnie pomiar poziomów dojrzałości nabiera coraz większego znaczenia. Istnieje coraz więcej narzędzi, które służą do określenia dojrzałości jakościowej procesowej czy projektowej. Ważne są ponadto związki między poziomem dojrzałości jakościowej a efektywnością przedsiębiorstw. Wstępne wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach przez pracowników Katedry Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS w Lublinie w 2011 r. wskazują, że najsilniejszy związek pomiędzy wynikami ekonomicznymi a kryteriami spełniania zasad zarządzania jakością zaobserwowano w przypadku zaangażowania ludzi. Najwyższy wynik odnotowano w przypadku stopnia, w jakim dane i in-

formacje dostępne w organizacji są wiarygodne i dokładne, oraz stopnia, w jakim organizacja zarządza danymi i informacjami na temat swoich wyrobów.

Literatura

- Bitkowska A., Żyłko W., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009.
- Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2008.
- Byzia T., *Szacowanie projektu*, „Computerworld” 1998, nr 16.
- Cieśliński W.B., *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
- Conner K., Prahalad K., *A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism*, „Organization Science” 1996, vol. 7 (5).
- Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- Haffer R., *Satysfakcja konsumentów i jej pomiar*, [w:] S. Sudół, J. Szymczak, M. Haffer (red.), *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 2000.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Kerzner H., *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, John Wiley & Sons, New York 2001.
- Kogut B., Zander U., *Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology*, „Organization Science” 1992, vol. 3 (3).
- Lisiecka K. (red.), *Sposoby utrzymywania przewagi konkurencyjnej firmy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006.
- Mroziewski M., *Styl zarządzania jako instytucjonalny czynnik kreowania kapitału przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacjach*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.
- PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością. Wymagania, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009.
- PN-EN ISO 9004:2010 Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2010.
- PN-ISO 10014:2008 Zarządzanie jakością. Wytyczne do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2008.
- Skrzypek E., *Klient nowej ery na rynku*, [w:] E. Skrzypek (red. nauk.), *Klient jako wyznacznik sukcesu organizacji*, UMCS, Lublin 2010.
- Skrzypek E., *Pomiar efektywności procesów w organizacji*, [w:] E. Krodkiewska-Skoczylas (red.), *Jakość w biznesie 5. Materiały Sympozjum*, Polskie Forum ISO 9000, Gdańsk 2012.
- Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Stocki A., *Zarządzanie dobrami*, Wyd. WAM, Kraków 2003.
- Urbaniak M., *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.

QUALITY MATURITY IN THE LIGHT OF RESEARCH FINDINGS

Summary: The purpose of the article is to demonstrate the essence of quality maturity of an organization, levels of maturity, indicators of maturity and the ways maturity can be measured. Chosen elements of process maturity and its levels are described. Different ways of perceiving the maturity of an integrated QMS and its consequences are shown. In the article, one of the principles of QM, i.e. decision making based on facts, is the subject of analysis and evaluation. The problem is presented theoretically and in the light of research findings. Research was carried out on the group of 100 enterprises with certified QMS and located in the Lubelskie Voivodeship. An indicator assessing the frequency of the decision making based on facts was elaborated.

Keywords: quality maturity, process maturity, organizational maturity, quality, QM principles.