



Tom 28/2018, ss. 341-363
ISSN 1644-888X
e-ISSN 2449-7975
DOI: 10.19251/ne/2018.28(22)
www.ne.pwspzlock.pl

Sławomir Adamczyk

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

OCENA POZIOMU DOJRZAŁOŚCI JAKOŚCIOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

QUALITY LEVEL EVALUATION OF THE ENTERPRISE MATERIALS

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie istoty dojrzałości jakościowej organizacji jako zmiennej decyzyjnej. Dojrzałość to zdolność do zmiany i rozwoju, oznacza gotowość organizacji do spełniania określonych zadań, w sposób kompleksowy. Dojrzałość jakościowa jest również oznaką zdolności organizacji do stosowania narzędzi i technik zarządzania jakością. Dojrzałość jakościowa organizacji powinna być mierzona i poddawana ciągłej analizie. Do pomiaru stopnia dojrzałości jakościowej organizacji służy samoocena. Informacja i wiedza, uzyskana z procesu samooceny, pozwala menedżerom przeorientować funkcjonowanie organizacji na doskonałość. Warunkuje to możliwość rozwoju i osiągnięcia stałego sukcesu w przyszłości. Przedstawiono

Summary

The aim of the article is to present the essence of the quality maturity of an organization as a decision variable. Maturity is the ability to change and develop, it means the organization's readiness to perform specific tasks in a comprehensive manner. Quality maturity is also a sign of the organization's ability to use quality management tools and techniques. The quality maturity of the organization should be measured and continuously analyzed. Self-assessment is used to measure the quality of the organization's maturity. Information and knowledge obtained from the self-assessment process allows managers to reorient the organization's functioning to perfection. It determines the possibility of development and achieving constant

proces samooceny organizacji ,przepracowanej na podstawie modelu, zawarte w standardzie PN-ISO 10014:2008. Określono poziom dojrzałości jakościowej organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie przez jakość, dojrzałość jakościowa organizacji

success in the future. The organization's self-assessment process was carried out and based on the model included in the PN-ISO 10014: 2008 standard. As a result, the quality level of the organization was measured.

Keywords: quality management, quality maturity of an organization

Wprowadzenie

Silna konkurencja na rynkach dóbr konsumpcyjnych, globalizacja dostaw, duża podaż produktów oraz coraz bardziej specyficzne wymagania klienta stawiają wyzwanie do ciągłego usprawniania zarządzania, a szczególną rolę pełni tutaj sprawne zarządzanie jakością. Jakość produktu oraz zarządzanie przez jakość jest jednym ze źródeł budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Zatem poszukiwanie przez przedsiębiorstwa możliwości utrwalania pozycji konkurencyjnej, w długim okresie czasu, jest jednym z podstawowych wyznaczników konkurencyjności, które powinno znajdować swoje odzwierciedlenie w strategii organizacji. Szansę na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej mają przede wszystkim te firmy, które oferują wyroby i usługi nie tylko konkurencyjne pod względem cenowym, ale przede wszystkim wyróżniające się pod względem jakości. Osiągnięcie i utrzymanie wysokiej jakości produktów oraz zarządzania przedsiębiorstwem, wymaga zrozumienia i odpowiedniego wdrożenia zasad zarządzania jakością oraz istoty dojrzałości jakościowej. Dojrzałość jakościowa organizacji powinna być zatem traktowana jako zmienna decyzyjna w analizach, mających przysłużyć się do podejmowania racjonalnych decyzji w przedsiębiorstwie. W myśl idei kompleksowego doskonalenia, osiągnięcie określonego poziomu dojrzałości, nie oznacza osiągnięcia stanu doskonałości, gdyż doskonałość wymaga nieustannego doskonalenia. Dojrzałość jakościowa jest rodzajem dojrzałości organizacyjnej. Poziom dojrzałości organizacyjnej, jak i jakościowej organizacji, zmienia się w czasie, na skutek zmian w samej organizacji (samoczynnych i tych wskutek celowych działań zarządczych) oraz niezależnych od niej oddziaływań rynkowych i makrooczenia. Poziom dojrzałości zarówno organizacyjnej jak i jakościowej wzrasta, gdy zmiany podążają w odpowiednim kierunku. Gdy poziom dojrzałości jest niższy, można taką sytuację postrzegać jako regres [Skrzypek,

2014, s.8]. Dlatego istotne jest ustalanie i monitorowanie aktualnego poziomu dojrzałości jakościowej w przedsiębiorstwach zarządzanych przez jakość.

W artykule przedstawiono istotę pojęcia dojrzałości jakościowej organizacji, metodę ustalania poziomu dojrzałości na podstawie samooceny, opartej na normach ISO: EN ISO 9004:2009 (Zarządzanie ukierunkowane na trwałą sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością) oraz ISO 10014:2006 (Zarządzanie jakością. Wytyczne do osiągania korzyści finansowych i ekonomicznych). W części empirycznej, stanowiącej studium przypadku, przedstawiono samoocenę i wyniki poziomu dojrzałości w zakresie 8 zasad zarządzania jakością przedsiębiorstwa z sektora producentów mięsa drobiowego. Dokonano odpowiedniej analizy danych oraz interpretacji wyników.

1. Istota dojrzałości jakościowej organizacji

Dojrzałość to zdolność do zmiany i rozwoju. To pojęcie, odnoszące się do zjawisk i procesów, związanych z doskonaleniem umiejętności oraz osiąganiem pewnych cech. Oznacza gotowość do spełniania określonych zadań. Elżbieta Skrzypek [2013] uważa, że dojrzałość organizacji odzwierciedla stopień jej przygotowania do realizacji określonych zadań w sposób kompleksowy. Przejawem dojrzałości są takie przytaczane cechy, jak: efektywność, skuteczność oraz doskonałość. W naukach o zarządzaniu termin dojrzałość organizacji rozumiany jest jako pewien poziom umiejętności, również doskonałości oraz stopień przygotowania organizacji do pełnienia zadań oraz realizacji celów. Analizując problematykę związaną z dojrzałością jakościową, należy rozgraniczyć dwa pojęcia: pojęcie jakości obiektu oraz dojrzałości jakościowej organizacji. Jakość obiektu to cel do realizacji, do którego należy zawsze dążyć, dojrzałość jakościowa organizacji oznacza stan zorientowania na pełne i kompleksowe jej kształtowanie, co umożliwi zaspokojenie potrzeb i oczekiwań interesariuszy [Łukasiński, 2016]. Dojrzałość jakościowa organizacji oznacza zatem proces, w którym zastosowanie mogą znaleźć, zarówno strategie doskonalenia ewolucyjnego (kaizen), jak i doskonalenia rewolucyjnego (reengineering). W kompleksowym zarządzaniu jakością wykorzystuje się wiele metod i technik, które uwzględniają aspekty zarządzania, ale również kwalimetrii czy kwalitologii [Grudzewski, Hejduk, 2004]. Według Skrzypek [2013] dojrzałość to zdolność organizacji do profesjonalnego stosowania narzędzi i technik zarządzania jakością. Wykorzystywane w organizacji instrumenty mają prowadzić do uzyskania totalnej jakości jej funkcjonowania, co

jest ważne do wypracowania konkurencyjnej pozycji na rynku. Przedsiębiorstwo zorientowane na jakość zarządzania, optymalizuje cechy i właściwości produktów, procesy prowadzące do ich wytworzenia oraz relacje z interesariuszami. Organizacja dojrzała jakościowo ma na celu wytwarzanie produktu o określonym standardzie i właściwościach, a klient za określoną cenę powinien uzyskać co najmniej oczekiwaną wartość. Taka organizacja nie ponosi tylko odpowiedzialności za jakość oferowanego produktu, ale również za sposób jego wytworzenia, czy ewentualnie szkody związane z jego użytkowaniem. Dojrzałe jakościowo przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne za bezpieczeństwo produktu w całym cyklu jego życia: od badań rynkowych, badań projektowych nowego produktu, przez jego wytwarzanie, użytkowanie oraz wykorzystanie surowców wtórnych czy odpadów. W tym przypadku jakość procesu wytwarzania będzie rzutowała na zaufanie do producenta, który jest w stanie spełnić określone wymagania [Łukasiński, 2016]. Dojrzałość jakościowa organizacji oznacza, iż personel zarządczy potrafi zarządzać zidentyfikowanymi procesami, a niewątpliwie jest to duża szansa na wypracowanie przewagi konkurencyjnej. Duża konkurencja rynkowa motywuje przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych rozwiązań, prowadzących do wzrostu poziomu dojrzałości. Ważnymi czynnikami prowadzącymi do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej są: dostępność zasobów wymaganych do realizacji obranych celów oraz wyspecjalizowana, doświadczona kadra, która jest zdolna do wykorzystywania i zarządzania informacją oraz wiedzą. Osiąganie trwałej przewagi konkurencyjnej, w wyniku wzrostu poziomu dojrzałości jakościowej organizacji, najczęściej oznacza stabilizację obrotów i osiągnięciu korzyści między innymi dzięki ekonomii skali oraz dywersyfikacji, kompensacji oraz nawet unikaniu ryzyka związanego z realizacją projektów. Zarządzanie pro jakościowe ma na celu dostosowanie relacji występujących w jej wnętrzu do wymagań otoczenia. Nacisk na orientację na klienta sprzyja rozpoznaniu procesów, które mają wpływ na jakość wytwarzanego produktu. Proces jest wówczas postrzegany jako kategoria dynamiczna, co ma wpływ na jakość totalną, przez wytwarzanie wartości, za którą klient gotowy jest zapłacić. Produkt końcowy jest wynikiem doskonalenia zidentyfikowanych procesów, co umożliwia osiągnięcie wzorca, odznaczającego się najwyższą jakością, który cechuje wolność od wszelkich błędów, usterek, wad, ma wszelkie cechy dodatnie, zalety [Łukasiński, 2016 s. 96].

2. Poziomy dojrzałości jakościowej organizacji

Wyodrębnienie poziomów dojrzałości organizacji, również dojrzałości jakościowej oparte jest na podejściu procesowym w zarządzaniu. Coraz więcej organizacji opiera swoją działalność na podejściu procesowym [Skrzypek, Hofman, 2010]. Według Grajewskiego [Grajewski, 2007, s.120] wdrażanie podejścia procesowego oznacza przejście przez pewne etapy, które są nazwane, w literaturze przedmiotu, poziomami dojrzałości procesowej. Dojrzałość procesu jest pewną cechą określającą, z jakim prawdopodobieństwem można przewidzieć jego skutki, przy ponownym uruchomieniu. Jeśli wzrasta dojrzałość procesowa wówczas prawdopodobieństwo to będzie zbliżało się do jedności. Stopień wdrożenia podejścia procesowego znajduje swoje odbicie w dojrzałości procesowej organizacji. W teorii zarządzania wymienia się pięć poziomów dojrzałości procesowej: funkcjonalny zamęt, poszukiwanie powtarzalności, pełna powtarzalność, zarządzanie procesami oraz poszukiwanie doskonałości [Cieśliński, 2011].

Znaczący wkład do zagadnienia dojrzałości organizacji wniósł Ph. Crosby. W swojej siatce dojrzałości i zarządzania jakością, wyróżnił sześć kryteriów, pomocnych w rozróżnieniu poziomów dojrzałości organizacji:

- 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.

Pierwszy poziom dojrzałości organizacji, w modelu Ph. Crosby'ego, odnosi się do organizacji niedojrzałej, w której brak jest spójnego postrzegania jakości, brak szczytkowych elementów systemu zarządzania jakością, a działania projakościowe realizowane są chaotycznie przez pojedyncze jednostki. W kolejnych poziomach Ph. Crosby'ego zauważa się rosnącą dojrzałość organizacji. Poziom piąty przedstawia organizację w pełni dojrzałą, którą cechuje kompleksowe podejście do jakości, działa system jakości dostosowany do potrzeb organizacji, a ponadto ma miejsce implementacja zasad filozofii ciągłego doskonalenia. Według Crosby'ego dojrzałość to zdolność organizacji do profesjonalnego stosowania narzędzi i technik zarządzania jakością.

Istnieje wiele modeli oceny poziomu dojrzałości systemów zarządzania jakością. Do podstawowych modeli a zarazem najczęściej stosowanych za-

licza się Model z normy PN-EN ISO 9004:2010, Model EFQM oraz Model z normy PN-ISO 10014:2008. Tabela 1. zawiera usystematyzowany przegląd tych modeli, z uwzględnieniem cech merytorycznych wynikających z danego kryterium: liczby kryteriów wyodrębniania poziomów dojrzałości, głównego kryterium samooceny, oceny zewnętrznej oraz sformalizowania dokumentacji potwierdzającej uzyskanie dobrych wyników.

Tabela 1. Porównanie podstawowych modeli oceny poziomu dojrzałości systemów zarządzania jakością

Kryterium	Model z normy PN-EN ISO 9004:2010	Model EFQM	Model z normy PN-ISO 10014:2008
Organizacja tworząca	International Organisation for Standardization	European Foundation of Management	International Organization for Standardisation
Liczba kryteriów	27 pytań dotyczących poszczególnych punktów (1-4) normy PN-EN ISO 9001, w wersji z 2001 r., 6 kryteriów dotyczących punktów normy	9 obszarów analizy (5 dotyczących potencjału przedsiębiorstwa i 4 jego wyników)	8 obszarów – zasad zarządzania
Główne kryterium samooceny	Zarządzanie, w celu osiągnięcia trwałego sukcesu Strategia i polityka Zarządzanie zasobami Zarządzanie procesami Monitorowanie, pomiary i przegląd Doskonalenie, innowacje i uczenie się	Przywództwo Pracownicy Polityka i strategia Partnerstwo i zasoby Wyniki w odniesieniu do klientów Wyniki w odniesieniu do społeczności Kluczowe wyniki funkcjonowania przedsiębiorstwa	Ukierunkowanie na klienta Przywództwo Zaangażowanie ludzi Podejście procesowe Podejście systemowe do zarządzania Ciągłe doskonalenie Podejmowanie decyzji na podstawie faktów Wzajemne korzystne powiązania z dostawcami
Ocena zewnętrzna	Nie	Tak	Nie

Formalny dokument potwierdzający uzyskanie dobrych wyników	Nie	Tak	Nie
--	-----	-----	-----

Źródło: [Wolniak, 2011, s. 76].

Norma ISO 9004 zawiera pięć poziomów dojrzałości funkcjonowania systemów zarządzania jakością: brak formalnego podejścia (poziom 1.), podejście bierne (poziom 2.), stabilne, formalne podejście systemowe (poziom 3.), nacisk na ciągłe doskonalenie (poziom 4.) i najlepsze osiągnięcia w danej klasie (poziom 5.). Opis niniejszych poziomów został zawarty w tabeli 2.

Tabela 2. Poziomy dojrzałości funkcjonowania systemu zarządzania jakością w normie ISO 9004

Poziom dojrzałości	Poziom funkcjonowania	Wskazówki
1	Brak formalnego podejścia	Ewidentny brak podejścia systematycznego, brak wyników, słabe wyniki lub nieprzewidywalne wyniki
2	Podejście bierne	Podejście systematyczne, oparte na problemach, lub korygowaniu, dane dotyczące wyników doskonalenia są dostępne w ilości minimalnej
3	Stabilne, formalne podejście systemowe	Podejście systemowe oparte na procesie, wczesny etap systematycznego doskonalenia, dostępne dane dotyczące zgodności z celami oraz istnienia tendencji do doskonalenia
4	Nacisk na ciągłe doskonalenie	Proces doskonalenia – dobre wyniki i utrzymywane trwale tendencje do doskonalenia
5	Najlepsze osiągnięcia w danej dziedzinie	Silnie zintegrowany proces doskonalenia, wykazane przez benchmarking wyniki najlepsze w danej klasie

Źródło: PN-EN ISO 9004:2000, Systemy zarządzania jakością, Wytyczne doskonalenia funkcjonowania, s.107.

Według Bugdola [Bugdol, 2011] poziomy od 1 do 3 są poziomami normatywnymi, natomiast 4 – 5 poziomami koncepcyjnymi, w których proponowane rozwiązania mogą znacznie wykraczać poza minimalne wymagania normy.

Uniwersalnym podejściem, w ocenie poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością, jest model zawarty w normie ISO 10014. Może być sto-

sowane we wszystkich organizacjach, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Może być stosowany w każdej organizacji, nie zależnie od liczby pracowników, różnorodności wyrobów, wielkości dochodów czy stopnia złożoności procesów. Istotne jest, że norma ISO 10014 zakłada że system zarządzania jakością ma przyczynić się nie tylko do osiągnięcia konkretnych efektów w sferze organizacyjnej czy świadomości pracowników (rola normy ISO 9001), ale mieć wpływ na osiągnięcie korzyści ekonomicznych i finansowych [Norma: PN-ISO 10014:2008]. Osiągnięcie omawianych korzyści jest możliwe dzięki wdrożeniu działań doskonalących, według cyklu Shewarta-Deminga, czyli PDCA, opartym z czterech etapów postępowania:

- P (*plan*) – zaplanuj działania, czyli określ cele zadania, przygotuj odpowiednią dokumentację, wskaż przeszkody w ich realizacji;
- D (*do*) – wykonaj działania ustalone w planie oraz zgromadź niezbędne informacje o ich przebiegu;
- C (*check*) – dokonaj kontroli wyników realizacji zadań w porównaniu z planem;
- A (*act*)- zrealizuj działania korygujące i prewencyjne w przypadku wystąpienia rozbieżności.

Zastosowanie metodyki według cyklu PDCA umożliwia, najwyższemu kierownictwu, ocenę wymagań, planowanie działań, przydzielenie odpowiednich zasobów, wdrożenie działań ciągłego doskonalenia i mierzenie wyników w celu określenia skuteczności. Pozwala to również na podejmowanie uzasadnionych decyzji, odnoszących się do definiowania strategii handlowych, rozwoju nowych wyrobów lub realizacji umów finansowych [Norma: PN-ISO 10014:2008].

W normie ISO 10014 przedstawiono pięć poziomów dojrzałości, odnoszących się do stopnia spełnienia ośmiu zasad zarządzania jakością. Zasadami tymi są:

- orientacja na klienta,
- przywództwo,
- zaangażowanie ludzi,
- podejście procesowe,
- podejście systemowe do zarządzania,
- ciągłe doskonalenie,
- podejmowanie decyzji na podstawie faktów,
- wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami.

Wyodrębnienie pięciu poziomów dojrzałości systemu zarządzania jakością jest oparte na pięciu poziomach dojrzałości procesowej organizacji:

- **poziom pierwszy** – poziom początkowy. W organizacji nie ma świadomości korzyści płynących z uporządkowania działań. Działania nie mają sekwencji i formy procesowej, są realizowane w sposób nieprzewidywany i nieprzemyślany. Brak zidentyfikowania i rozpoznania przebiegu procesów.
- **poziom drugi – poziom podstawowy**. Poziom ten oznacza, że organizacja zorientowana jest na działania projakościowe i podejście procesowe. Występuje powtarzalność działań i czynności. Istnieje świadomość, że wykonywane działania wywierają na siebie wpływ. Procesy zostały zidentyfikowane, ale niektóre działania realizowane są w sposób intuicyjny. Brakuje systematycznego doskonalenia procesów. Procesy są powtarzalne i zarządzane.
- **poziom trzeci – podejście systemowe**, zorientowane na kształtowanie dojrzałości organizacji. W organizacji dostrzega się znaczenie podejścia procesowego. Procesy są zdefiniowane i udokumentowane. Ma miejsce mapowanie procesów oraz opracowanie i wykorzystywanie wskaźników, potrzebnych do oceny ich sprawności. Kierownictwo dąży do zintegrowania systemu zarządzania jakością z innymi systemami. Organizacja jest zorientowana procesowo.
- **poziom czwarty – aktywne kształtowanie dojrzałości organizacji, zarządzanie ciągłym i kompleksowym doskonaleniem**. Organizacja jest w pełni kompetentna w zakresie zarządzania procesami. Działania i rezultaty są przewidywalne. Ustalono wskaźniki służące do kontroli sprawności przebiegu procesów i dokonywana jest ciągła ocena jakościowa oraz ilościowa parametrów procesów. Istnieje konieczność uściślenia związków między określonymi wynikami oceny, a podejmowanymi decyzjami zarządczymi.
- **poziom piąty – organizacja dojrzała w swojej klasie**. Organizacja jest zorientowana na doskonałość. Występuje wysoka kompetencja w podejmowaniu działań zapobiegawczych i doskonalących. Zarządzanie informacją i wiedzą wpływa na natychmiastowe zidentyfikowanie odchyłeń. Duże zaangażowanie przywództwa i zatrudnionych pracowników ułatwia elastyczne dostosowanie strategii i struktury do zidentyfikowanych zmian. Organizacje cechuje dążenie do optymalizacji jakości realizowanych procesów. Istnieje kultura zorientowana na

jakość, doskonałość i podnoszenie wartości z punktu widzenia wszystkich interesariuszy. Wykorzystywane są najnowsze koncepcje i instrumenty zarządcze.

3. Samoocena jako narzędzie służące do oceny poziomu dojrzałości jakościowej organizacji

Istotnym aspektem, w praktyce funkcjonowania organizacji, jest określenie poziomu dojrzałości jakościowej. Jak podkreślono w punkcie 2. niniejszego artykułu, dojrzałość jakościowa organizacji oraz ocena poziomu jej rozwoju nabierają coraz większego znaczenia. W procesie określania poziomu dojrzałości jakościowej organizacji, wykorzystuje się modele samooceny. Samoocena jest punktem wyjściowym do podjęcia jakichkolwiek decyzji w zakresie wskazania priorytetów dla działań doskonalących oraz ich realizowania zgodnie z podejściem procesowym. Według Normy ISO 10014 działania te mają przyczynić się do uzyskania korzyści finansowych i ekonomicznych, czyli są pożądanym efektem na wyjściu procesu. Samoocena powinna być pojmowana przez kierownictwo, jako wszechstronny i systematyczny przegląd działań i wyników organizacji, w stosunku do poziomu jej dojrzałości. Wyniki samooceny mogą być wykorzystywane do identyfikacji i stosowania najlepszych praktyk zarządzania, ciągłego doskonalenia osiągnięć organizacji oraz rozpoznania możliwości poprawy, w zakresie podejmowanych działań [PN-EN ISO 9004:2010]. Według Łukasińskiego i Sikory [Łukasiński, Sikora, 2008, s.36] samoocena ma prowadzić do doskonalenia jakości, jako pojęcia nadrzędnego, odnoszącego się do wszystkich elementów organizacji, sfer i funkcjonowania. Samoocena umożliwia zidentyfikowanie obszarów i kierunków dokonania zmian, co umożliwia zaakceptowanie przez organizację przemian, zachodzących w otoczeniu oraz nawiązanie i utrzymywanie odpowiednich relacji z interesariuszami, którzy wywierają wpływ na jakość funkcjonowania organizacji. Narzędzie to promuje kompleksowe wdrożenie idei ciągłego doskonalenia, co przyczynia się do poprawy aktualnego stanu rozwiązań organizacyjnych. Zdolność do przeprowadzenia samooceny przez organizację świadczy o jej poziomie dojrzałości jakościowej, gdyż stosowanie tego narzędzia zwiększa szansę na rozwój poprzez: doskonalenie i utrzymywanie trwałych jej osiągnięć, stosowanie dobrych praktyk, określenie kierunku doskonalenia w przyszłości, możliwości wdrażania innowacji w realizowane procesy, wytwarzane produkty czy strukturę organizacyjną [Szczepańska, 2012, s.100]. Samoocenę można przeprowadzić zgodnie z różnymi metodyka-

mi, które powinny być zgodne z kierunkami doskonalenia stworzonego systemu zarządzania jakością. Najczęściej stosowanym narzędziem, w procesie realizacji samooceny, jest kwestionariusz z pytaniami. W przeprowadzonym, dla celów niniejszego opracowania, studium przypadków zastosowano kwestionariusz wszechstronnej samooceny oraz opis poziomów dojrzałości systemu zarządzania jakością, zawarty w normie PN-ISO 10014:2008. Niniejszy kwestionariusz przedstawiono w tabeli 3. w rozdziale 4. stanowiącym część empiryczną artykułu. Istotą samooceny, zawartej w standardzie ISO 10014, jest ewaluacja stopnia implementacji ośmiu zasad zarządzania jakością:

- orientacja na klienta,
- przywództwo,
- zaangażowanie ludzi,
- podejście procesowe,
- systemowe podejście do zarządzania,
- ciągłe doskonalenie,
- podejmowanie decyzji na podstawie faktów,
- wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami.

Zaleca się prowadzenie samooceny, według ISO 10014, w czterech etapach:

1. wybór zespołu osób oceniających poziom dojrzałości w danej organizacji i zapoznanie się osób oceniających z opisem pięciu poziomów dojrzałości;
2. wypełnienie kwestionariusza wstępnej samooceny, w celu uzyskania ogólnego poglądu na dojrzałość organizacji;
3. uzupełnienie kwestionariusza w wszechstronnej samooceny;
4. sporządzenie wykresu RADAR¹, służącego wskazaniu priorytetowych obszarów, w których powinny zostać podjęte działania doskonalące.

4. Ocena dojrzałości jakościowej organizacji na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego z sektora producentów mięsa drobiowego

Badanie przeprowadzono w przedsiębiorstwie z sektora producentów mięsa drobiowego, zatrudniającego 240 pracowników. Przedsiębiorstwo ist-

¹ RADAR – to diagram, przedstawiający wyniki z samooceny, postrzegany jako dynamiczny model oceny oraz narzędzie menedżerskie, znajdujące wykorzystanie, w celu usystematyzowania podejścia, stosowanego do badania osiągnięć organizacji. Pozwala zobrazować osiągnięcia organizacji w zakresie: wyników (results), podejścia (approach), jego wdrożenia (deployment) oraz oceny i doskonalenia (assessment i refine)

nije od roku 1999. Cechuje je pełna integracja produkcji. Wdrożone są dwa systemy zarządzania jakością: system bezpieczeństwa żywności: HACCP² oraz prywatny międzynarodowy standard bezpieczeństwa żywności BRC³. Przyjęte systemy zarządzania jakością przemawiają za stwierdzeniem, że przedsiębiorstwo to jest zarządzane pro jakościowo.

W celu przeprowadzenia samooceny skonstruowano narzędzie badawcze, jakim jest kwestionariusz pytań opartych na standardzie ISO 10014. Kwestionariusz ten wraz z wynikami badań przedstawia tabela 3. Proces samooceny był możliwy dzięki zaangażowaniu pracowników badanego przedsiębiorstwa. Do zespołu oceniającego zostało wybranych 6 osób: członek zarządu odpowiedzialny za sprawy jakościowe, pełnomocnik zarządu ds. HACCP, kierownik produkcji, dyrektor odpowiedzialny za pion techniczny, dwóch mistrzów produkcji, czterech pracowników produkcyjnych ze stażem pracy powyżej 5 lat.

Członkowie zespołu oceniającego zostali poproszeni, o zapoznanie się z opisami pięciu poziomów dojrzałości, przedstawionymi w punkcie drugim niniejszego opracowania, a następnie o samodzielne uzupełnienie kwestionariusza samooceny polegającym na określeniu poziomu dojrzałości jakościowej, w zakresie realizacji poszczególnych zasad zarządzania pro jakościowego. Zgodnie z przyjętym założeniem wyróżnia się 5 poziomów dojrzałości. Członkowie zespołu oceniającego mogli przyznać wartość od 1 do 5. Im wyższa ocena, tym za bardziej dojrzały uznawali poziom rozwiązań w danym zakresie. Przyjęto, że wartość średnia to średnia arytmetyczna z uzyskanych obserwacji.

Z przeprowadzonego badania wynika, że badana organizacja ma duży potencjał, w sferze pierwszej zasady zarządzania pro jakościowego – orientacji na klienta, co ilustrują wyniki poziomów dojrzałości zestawione w tabeli 3. Wartość średnia poziomu dojrzałości: 2,82 świadczy, że organizacja w niewystarczającym stopniu kształci kompetencje, niezbędne dla wzrostu w zakresie orientacji dla klienta. Szczególną uwagę należy zwrócić na działania zmierzające do poprawy komunikowania celów pracownikom oraz poprawy sprawności łańcucha dostaw, co zwiększy zadowolenie klientów oraz ich lojalność.

² HACCP – analiza zagrożeń i krytyczne punkty kontroli (z ang. Hazard analysis and critical points). Jest to system mający na celu zapewnienie bezpieczeństwa żywności przez identyfikację i oszacowanie skali zagrożeń, z punktu widzenia wymagań zdrowotnych żywności oraz ryzyka wystąpienia zagrożeń, podczas przebiegu wszystkich etapów produkcji i obrotu produktami spożywczymi. System ten ma również na celu określenie metod eliminacji lub ograniczenia zagrożeń oraz ustalenie działań korygujących.

³ BRC – międzynarodowy prywatny standard bezpieczeństwa żywności stworzony przez British Retail Consortium

Należy stwierdzić, że organizacja kładzie odpowiedni nacisk na rozpoznawaniu potrzeb i oczekiwań klientów oraz jakości obsługi posprzedażnej.

W tabeli 4. zestawiono poziomy dojrzałości jakościowej w obszarze przywództwa. Osiągnięty poziom dojrzałości w tym obszarze – 2,33 należy uznać za niski, co oznacza, iż przywódcy nie są wystarczająco zdolni do aktywnego kształtowania dojrzałości organizacji. Nie przedstawiają pracownikom wizji, misji oraz kierunków polityki jakości. Można uznać, że najwyższe kierownictwo w niewystarczającym stopniu tworzy i utrzymuje odpowiednie środowisko, dla umożliwienia pełnego zaangażowania pracowników, w celu maksymalizacji korzyści dla wszystkich interesariuszy.

Tabela 3. Kwestionariusz wszechstronnej samooceny dojrzałości jakościowej w obszarze: orientacja na klienta.

Zasada zarządzania jakością: Orientacja na klienta	Poziom dojrzałości
Czy organizacja może wykazać, że:	
a) zidentyfikowała właściwe grupy klientów lub rynków dla uzyskania najlepszych korzyści finansowych i ekonomicznych?	3,4
b) potrzeby, oczekiwania i wymagania klienta są w pełni zrozumiane?	3,5
c) potrzeby, oczekiwania i wymagania powiązanego z organizacją łańcucha dostaw są w pełni zrozumiane?	3,1
d) powyższe pozycje a), b), c) są zarządzane przez ustalenie wyraźnych celów?	2,4
e) cele są skutecznie komunikowane wszystkim pracownikom, których dotyczą?	2,3
f) zrównoważone, uczciwe podejście jest stosowane do wszystkich klientów?	3,1
g) uwagi i reklamacje klientów są rozpatrywane uczciwie i we właściwym czasie?	3,3
h) informacje o zadowoleniu klienta są zbierane, mierzone i oceniane?	2,9
i) zadowolenie klienta jest komunikowane wewnątrz organizacji?	2,3
j) jest stabilny łańcuch dostaw, który zapewnia utrzymanie zadowolenia klienta?	2,4
k) organizacja zapewnia niezbędne zasoby i spełnia wymagania klientów?	2,9
l) organizacja rozeznaje potrzebę wspólnego rozwoju, jeśli jest to wymagane?	2,4
m) zmiany warunków rynkowych, w tym zmiany konkurencyjności, są regularnie przeglądane?	2,7
Dojrzałość średnio	2,82

Źródło: Norma PN-ISO 10014:2008

Na podstawie samooceny dojrzałości jakościowej w obszarze: przywództwo, można wnioskować, że w organizacji są ustalone wspólne wartości oraz takie atrybuty, jak uczciwość i otwartość w kontaktach z klientami i dostawcami.

Tabela 4. Kwestionariusz wszechstronnej samooceny dojrzałości jakościowej w obszarze: przywództwo.

Zasada zarządzania jakością: Przywództwo	Poziom dojrzałości
Czy przywódcy organizacji:	
a) rozważają i skutecznie stosują strategię organizacji, politykę i biznesplany, w celu spełnienia potrzeb swoich klientów, aby umożliwić osiągnięcie korzyści finansowych i ekonomicznych?	2,2
b) rozważają i skutecznie stosują strategię organizacji, politykę i biznesplany, w celu spełnienia potrzeb pracowników, aby umożliwić osiągnięcie korzyści finansowych i ekonomicznych?	2,1
c) rozważają i skutecznie stosują strategię organizacji, politykę i biznesplany, w celu spełnienia potrzeb dostawców, aby umożliwić osiągnięcie korzyści finansowych i ekonomicznych?	1,3
d) rozważają i skutecznie stosują strategię organizacji, politykę i biznesplany, w celu spełnienia potrzeb społeczeństwa, aby umożliwić osiągnięcie korzyści finansowych i ekonomicznych?	2,6
e) przejrzystość komunikują wizję, misję, kierunek, politykę, plany, wykonanie i inne ważne informacje, istotne dla trwałości organizacji w przyszłości?	1,9
f) ustalają ambitne, realne i zrozumiałe cele dla wszystkich zespołów roboczych i/lub indywidualnych pracowników?	3,1
g) tworzą i utrzymują odpowiednie środowisko, aby umożliwić pracownikom pełne zaangażowanie w osiąganie celów roboczych?	2,3
h) tworzą i utrzymują odpowiednie środowisko, aby umożliwić pracownikom pełne zaangażowanie, w osiąganie celów w zakresie zadowolenia klienta?	2,4
i) tworzą i utrzymują odpowiednie środowisko, aby umożliwić pracownikom pełne zaangażowanie, w osiąganie celów w zakresie zadowolenia interesariuszy?	1,8
j) ustalają wspólne wartości, uczciwość, otwartość i etyczne wzory postępowania w kontaktach z dostawcami?	3,4
k) ustalają wspólne wartości, uczciwość, otwartość i etyczne wzory postępowania w kontaktach z klientami?	3,6
l) ustalają wspólne wartości, uczciwość, otwartość i etyczne wzory postępowania w kontaktach ze społeczeństwem?	2,2
m) wykazują zaangażowanie, budują zaufanie i eliminują strach w organizacji?	2,3
n) zapewniają pracownikom niezbędne zasoby, szkolenie i swobodę działania wraz z ponoszeniem odpowiedzialności i wywiązywaniem się ze zobowiązań?	2,0

o) inspirują, motywują pracowników i uznają wkład ludzkiej pracy?	1,2
p) ustalają jedność celu i kierunku działania organizacji poprzez przejrzystą i właściwą komunikację między wszystkimi szczeblami?	1,9
q) promują i wspierają współpracę grup roboczych, angażując pracowników, klientów, dostawców i i pozostałych interesariuszy?	2,0
r) promują i nagradzają innowacje oraz kreatywność w organizacji?	2,9
s) zachęcają do wykorzystania informacji zwrotnych i właściwych działań w zakresie sugestii, uwzględniając siłę i głębokość informacji zwrotnych?	3,1
Dojrzałość średnio	2,33

Źródło: Norma PN-ISO 10014:2008

Osiągnięty poziom dojrzałości w obszarze: zaangażowanie ludzi – 2,30 (tabela 5.) świadczy, iż w organizacji nie została odpowiednio ukształtowana orientacja na kształtowanie dojrzałości organizacyjnej. Szczególny nacisk należy położyć na doskonalenie systemu motywacyjnego. Pracownicy w niedostatecznym stopniu angażują się w proces ciągłego doskonalenia oraz nie dążą do podniesienia swoich kompetencji.

Tabela 5. Kwestionariusz wszechstronnej samooceny dojrzałości jakościowej w obszarze: zaangażowanie ludzi.

Zasada zarządzania jakością: Zaangażowanie ludzi	Poziom dojrzałości
Czy wykazano, że pracownicy:	
a) wykorzystują swoje kompetencje do osiągania finansowych i ekonomicznych korzyści dla organizacji?	1,9
b) skutecznie współpracują w rozwoju i osiągnięciu celów organizacji?	2,6
c) uznają potrzebę innowacji i kreatywności?	1,9
d) rozumieją znaczenie swojego stanowiska?	3,5
e) identyfikują ograniczenia w ich funkcjonowaniu, otwierając dyskusję na temat problemów i rozwiązań?	2,8
f) akceptują prawo własności i odpowiedzialność w rozwiązywaniu problemów?	3,1
g) poszukują możliwości podniesienia swoich kompetencji?	1,6
h) swobodnie dzielą się wiedzą i doświadczeniem z innymi pracownikami?	1,8
i) są chętni do uczestniczenia i zaangażowani w ciągłe doskonalenie?	1,3
j) chętnie współpracują z innymi pracownikami, klientami, dostawcami i pozostałymi interesariuszami?	2,5
Dojrzałość średnio	2,30

Źródło: Norma PN-ISO 10014:2008

W tabelicy 6 zostały zestawione poziomy dojrzałości jakościowej w obszarze - podejście procesowe. Dojrzałość została oceniona na zadawalającym poziomie 3,32. W tym obszarze wysoko oceniono poziom identyfikacji kluczowych działań i procesów w organizacji. Parametry procesów oraz kluczowych działań w organizacji są mierzone i analizowane. Możemy powiedzieć, że jest wysoce prawdopodobne, że odpowiednie kształtowanie jakości procesów w tej organizacji zwiększy szanse na uzyskanie optymalnych cech i właściwości produktów.

Tabela 6. Kwestionariusz wszechstronnej samooceny dojrzałości jakościowej w obszarze: podejście procesowe.

Zasada zarządzania jakością: Podejście procesowe	Poziom dojrzałości
Czy procesy skutecznie funkcjonują, dzięki:	
a) zdefiniowaniu działań niezbędnych do osiągnięcia pożądaných korzyści finansowych i ekonomicznych w ramach każdego procesu?	3,2
b) pełnemu rozpoznaniu i zarządzaniu wzajemnie powiązаныmi i wzajemnie zależnymi działaniami, zasobami, wejściami i wyjściami procesu?	3,0
c) ustaleniu wyraźnej odpowiedzialności, również finansowej, dla pracowników w zarządzaniu kluczowymi działaniami?	3,3
d) zrozumieniu zdolności kluczowych działań lub procesów dzięki ich pomiarom i analizie?	3,8
e) identyfikacji kluczowych działań i powiązań w organizacji?	4,0
f) koncentracji na odpowiednich czynnikach (np. pracownicy, maszyny, metody, materiały, środowisko), które będą doskonalić kluczowe działania/ procesy?	3,7
g) ocenie/ustaleniu priorytetów ryzyka, konsekwencji i wpływów działań/ procesów na klientów, dostawców oraz pozostałych interesariuszy?	2,3
Dojrzałość średnio	3,32

Źródło: Norma PN-ISO 10014:2008

Dojrzałość podejścia systemowego do zarządzania została oceniona na poziomie 2,84 (tabela 7.). Szczególną uwagę należy zwrócić na rozwijanie takich kompetencji jak: dążenie do identyfikacji i zrozumienia wszystkich istotnych czynników i elementów organizacji przyczyniających się do osiągnięcia sukcesu całej organizacji.

Tabela 7. Kwestionariusz wszechstronnej samooceny dojrzałości jakościowej w obszarze: systemowe podejście do zarządzania.

Zasada zarządzania jakością: Systemowe podejście do zarządzania	Poziom dojrzałości
Czy systemy funkcjonują skutecznie, dzięki:	
a) zdefiniowaniu procesów niezbędnych do osiągnięcia pożądaných korzyści finansowych i ekonomicznych w ramach całościowego systemu organizacji?	2,1
b) identyfikacji, zrozumieniu i zarządzaniu wzajemnie zależnymi procesami włączonymi w całościowy system organizacji?	3,3
c) identyfikacji, zrozumieniu i zarządzaniu czynnikami wpływającymi na ograniczenia i zdolności dotyczące całości zasobów, biorąc pod uwagę wzajemne zależności procesu?	3,8
d) strukturyzacji i integracji zarządzania procesami i zasobami dla osiągnięcia ogólnych celów organizacji w sposób skuteczny i efektywny?	2,4
e) optymalnemu wykorzystaniu specyficznych procesów dla korzyści całego systemu?	3,2
f) zrozumieniu odpowiednich zasad, których spełnienie jest niezbędne do osiągnięcia całościowego sukcesu organizacji, unikając barier związanych z powiązaniem między elementami systemu?	1,2
g) ciągłemu doskonaleniu całości systemu dzięki odpowiednim pomiarom i ocenie, przy czym unika się doskonalenia w jednym obszarze, o ile może spowodować to pogorszenie w innych obszarach?	3,0
h) współpracy wszystkich odpowiednich stron w celu ciągłego doskonalenia i wzrostu korzyści finansowych i ekonomicznych?	3,7
Dojrzałość średnio	2,84

Źródło: Norma PN-ISO 10014:2008

Oszacowanie na poziomie 2,52 dojrzałości rozwiązań organizacyjnych, które warunkują ciągłe i kompleksowe doskonalenie, nie można uznać za satysfakcjonujące (tabela 8.). Szczególną uwagę należy zwrócić na:

- zapewnieniu pracownikom szkoleń w zakresie metod i narzędzi umożliwiającym im doskonalenie produktów i procesów,
- przyporządkowaniu każdemu pracownikowi i grupie roboczej odpowiednich i skoordynowanych celów wpływających na ciągłe doskonalenie. Powinna zostać stworzona i zoperacjonalizowana koncepcja ciągłego doskonalenia.

Tabela 8. Kwestionariusz wszechstronnej samooceny dojrzałości jakościowej w obszarze: ciągłe doskonalenie.

Zasada zarządzania jakością: Ciągłe doskonalenie	Poziom dojrzałości
Czy ciągłe doskonalenie jest osiągnięte, dzięki:	
a) konsekwentnej, obejmującej całą firmę koncepcji, zachęcającej i wspierającej ciągłe doskonalenie, dla uzyskania korzyści finansowych i ekonomicznych w organizacji?	2,1
b) zapewnieniu pracownikom szkoleń w zakresie metod i narzędzi, umożliwiających im osiągnięcie doskonalenia wyrobów i/ lub procesów	1,8
c) temu, że każdy indywidualny pracownik lub grupa robocza w organizacji ma odpowiednie i skoordynowane cele, wpływające na ciągłe doskonalenie, mające przyczynić się do zwiększenia korzyści finansowych i ekonomicznych?	1,5
d) wdrożeniu skutecznych pomiarów do śledzenia i oceny ciągłego doskonalenia, w celu zwiększenia korzyści finansowych i ekonomicznych?	2,8
e) selekcji i ocenie właściwych pomysłów doskonalenia dla wdrożenia odpowiednich do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych?	3,2
f) uznaniu i uczeniu udoskonaleń, mających na celu osiągnięcie korzyści finansowych i ekonomicznych.	3,7
Dojrzałość średnio	2,52

Źródło: Norma PN-ISO 10014:2008

W tabeli 9. przedstawiono wyniki oceny dojrzałości rozwiązań organizacyjnych w obszarze: podejmowanie decyzji na podstawie faktów. Dojrzałość w tym obszarze została oceniona na poziomie 3,00. Nacisk i uwagę należy zwrócić na doskonalenie rozwiązań, warunkujących udostępnianie danych, informacji, w celu wykonania kluczowych analiz służących podejmowaniu racjonalnych decyzji. Szczególnie wysoko oceniono dojrzałość w obszarze podejmowania decyzji, opartych na faktach uzupełnionych doświadczeniem i intuicją osób zarządzających organizacją.

Tabela 9. Kwestionariusz wszechstronnej samooceny dojrzałości jakościowej w obszarze: podejmowanie decyzji na podstawie faktów.

Zasada zarządzania jakością: Podejmowanie decyzji na podstawie faktów	Poziom dojrzałości
Czy decyzje są podejmowane dzięki:	
a) udostępnianiu niezbędnych danych i informacji w celu umożliwienia osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych?	3,2
b) zapewnieniu, że dane i informacje są wiarygodne i dokładne?	3,8
c) zapewnieniu dostępu do danych, informacji i narzędzi umożliwiających skuteczne wykonanie kluczowych analiz (np. przeglądów finansowych i ekonomicznych, prognoz popytu, planowania, pomiarów wykonania i analiz procesu)?	1,7
d) zapewnieniu danych i informacji zdolnych do wskazania skutków, wzajemnych powiązań między procesami w celu uniknięcia problemu, polegającego na tym, że doskonalenie w jednym obszarze powoduje pogorszenie w innym?	2,3
e) podejmowaniu decyzji działań, opartych na analizie faktów, uzupełnionych doświadczeniem i intuicją, jeśli jest to niezbędne?	4,0
Dojrzałość średnio	3,00

Źródło: Norma PN-ISO 10014:2008

Uzyskany, niski wynik dojrzałości rozwiązań organizacyjnych w obszarze wzajemnych, korzystnych więzi z dostawcami – 1,98 świadczy, że w organizacji nie zostały podjęte, w odpowiednim stopniu, działania, warunkujące zbudowanie trwałych relacji z dostawcami, opartymi na wzajemnych korzystnych powiązaniach (tabela 10.). Należy skoncentrować się na poprawie przepływu informacji zwrotnych od i do dostawców oraz między pozostałymi partnerami w łańcuchu dostaw.

Tabela 10. Kwestionariusz wszechstronnej samooceny dojrzałości jakościowej w obszarze:

Zasada zarządzania jakością: Wzajemne korzystne powiązania z dostawcami	Poziom dojrzałości
Czy wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami są osiągnięte, dzięki:	
a) skutecznemu procesowi oceny, wyboru i monitorowania dostawców oraz partnerów łańcucha dostaw, aby zapewnić całościowe korzyści finansowe i ekonomiczne?	2,1
b) skutecznej komunikacji między partnerami łańcucha dostaw, rozpoznanej wzajemne zależności między nimi, organizacją i jej klientami?	2,2

c) ustaleniu powiązań, które równoważą krótkoterminowe zyski z długoterminowymi uwarunkowaniami, być może ustaleniu wspólnego rozwoju i działań doskonalących, jeśli jest to niezbędne?	1,9
d) dzieleniu się przez organizację informacjami i planami na przyszłość z dostawcami i partnerami łańcucha dostaw, jeśli jest to właściwe dla wzajemnych korzyści?	1,5
e) rozpoznaniu osiągnięć i udoskonaień, szczególnie tych, które są inspirowane przez dostawców lub partnerów łańcucha dostaw? 2,3	3,0
f) dostarczaniu dostawcom i partnerom łańcucha dostaw 1,4 informacji zwrotnych o wynikach ich działań?	2,3
g) otrzymywaniu regularnych informacji zwrotnych od dostawców i partnerów łańcucha dostaw o własnych działaniach?	1,4
h) pracy organizacji z dostawcami i partnerami łańcucha dostaw w celu zmniejszenia kosztów i zapewnienia dodatkowych korzyści finansowych i ekonomicznych klientom oraz innym stronom zainteresowanym?	1,4
Dojrzałość średnio	1,98

Źródło: Norma PN-ISO 10014:2008

Tabela 11 zawiera ogólny poziom dojrzałości jakościowej badanej organizacji oraz wyniki poziomów dojrzałości, w obszarach sześciu zasad zarządzania jakością.

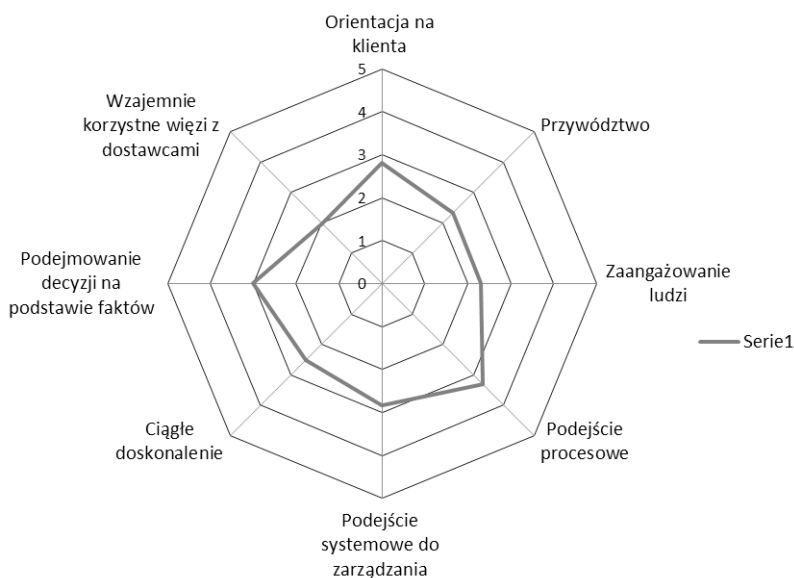
Tabela 11. Ogólny poziom dojrzałości jakościowej badanej organizacji

Zasada projakościowego zarządzania	Poziom dojrzałości
Orientacja na klienta	2,82
Przywództwo	2,33
Zaangażowanie ludzi	2,30
Podejście procesowe	3,32
Podejście systemowe do zarządzania	2,84
Ciągłe doskonalenie	2,52
Podejmowanie decyzji na podstawie faktów	3,00
Wzajemnie korzystne więzi z dostawcami	1,98
Ogólny poziom dojrzałości organizacji – wartość średnia	2,64

Źródło : opracowanie własne.

Po przeprowadzeniu oceny dojrzałości organizacji zbiorcze wyniki zostały przedstawione w układzie logicznym RADAR (wykres 1.). Na jego podstawie można szybko zidentyfikować priorytety w procesie doskonalenia wykorzystywania potencjału i osiągniętych przez organizację efektów. Może służyć

również porównaniu dojrzałości jakościowej organizacji z dojrzałością jakościową sektora lub innych organizacji, mających przewagę konkurencyjną.



Wykres 1. RADAR – diagram przedstawiający wyniki samooceny poziomu dojrzałości badanej organizacji, w zakresach zasad zarządzania jakością.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Podsumowanie

Dojrzałość jakościowa organizacji powinna być traktowana jako zmienna decyzyjna i poddawana analizom, nie tylko w przedsiębiorstwach zarządzanych pro jakościowo, ale wszystkich organizacjach. Analizy mają służyć podejmowaniu racjonalnych decyzji w czasie. Dojrzałość jakościowa powinna podlegać ciągłemu monitorowaniu, w myśl filozofii kompleksowego doskonalenia. Dojrzałość to zdolność do zmiany i rozwoju, oznacza gotowość organizacji do spełniania określonych zadań, w sposób kompleksowy. Dojrzałość jakościowa jest również oznaką zdolności organizacji do stosowania narzędzi i technik zarządzania jakością. Instrumenty zarządzania pro jakościowego mają przyczyniać się do uzyskania totalnej jakości jej funkcjonowania, co będzie rzutowało na wypracowanie przez organizację konkurencyjnej pozycji na rynku i osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej. Istnieje wiele modeli oceny poziomu dojrzałości systemów zarządzania jakością. Uniwersalnym a zarazem coraz częściej stosowanym narzędziem do pomiaru poziomu

dojrzałości jakościowej organizacji jest samoocena oparta na standardzie ISO 10014. Model samooceny według ISO 10014 może być stosowany w każdej organizacji, niezależnie od liczby zatrudnionych, różnorodności wyrobów, wielkości dochodów i stopnia złożoności procesów. Wytyczne, zawarte w normie ISO 10014, mają przyczynić się, nie tylko do konkretnych efektów w sferze organizacyjnej i świadomości pracowników, ale również do osiągnięcia korzyści ekonomicznych i finansowych. Samoocenę należy postrzegać jako źródło informacji o dotychczasowych rezultatach organizacji. Po jej przeprowadzeniu zbiorcze wyniki, które są przedstawiane w układzie logicznym RADAR. Diagram ten znajduje zastosowanie podczas identyfikacji priorytetów w procesie doskonalenia wykorzystywania potencjału i osiągniętych przez organizację efektów. Może służyć również porównaniu dojrzałości jakościowej organizacji z dojrzałością jakościową branży lub sektora.

W części empirycznej niniejszego artykułu dokonano oceny poziomu dojrzałości jakościowej przedsiębiorstwa z sektora producentów drobiu. Badanie zrealizowano za pomocą samooceny przeprowadzonej według scenariusza, zaproponowanego w modelu normy PN-ISO 10014:2008. Należy uznać, że badana organizacja ma znaczny potencjał do rozwoju kompetencji w następujących obszarach zarządzania:

- wzajemnie korzystne więzi z dostawcami (poziom 1,98),
- zaangażowanie ludzi (poziom 2,30),
- przywództwo (poziom 2,33).

Ogólny poziom dojrzałości rozwiązań organizacyjnych, warunkujących realizację zasad projakościowego zarządzania dla badanej organizacji, wynosi 2,64. Uzyskany wynik należy uznać za dobry. Na podstawie wyników możemy uznać, że badaną organizację cechuje podejście systematyczne, oparte na problemach lub korygowaniu. Dane dotyczące wyników doskonalenia są dostępne w ilości minimalnej. Poziom dojrzałości 2,64 oznacza, że organizacja zorientowana jest na działania projakościowe i podejście procesowe. Występuje powtarzalność działań i czynności. Istnieje świadomość, że wykonywane działania wywierają na siebie wpływ. Procesy zostały zidentyfikowane, ale niektóre działania realizowane są w sposób intuicyjny. Brakuje systematycznego doskonalenia procesów. Procesy są powtarzalne i zarządzane.

Literatura

Bugdół Marek. 2011. *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej : teoria i praktyka*, Warszawa: Difin.

Cieśliński Wojciech B. 2011. *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

Grajewski Piotr. 2007. *Organizacja procesowa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Grudzewski Wiesław, Hejduk Irena. 2004. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*. Warszawa: Difin.

Łukasiński Wiesław, Sikora Teresa. 2008. Wpływ Modelu Doskonalenia PNJ na jakość funkcjonowania organizacji. W *Problemy Jakości*, Warszawa, nr 4.

Łukasiński Wiesław. 2016. *Dojrzałość organizacji zarządzanej projakościowo*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji – Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.

PN-ISO 10014:2008 *Zarządzanie jakością. Wytyczne do osiągania korzyści finansowych i ekonomicznych*, Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.

Skrzypek Adam. 2014. Dojrzałość organizacyjna i jej wpływ na doskonalenie zarządzania przedsiębiorstwem. W *Problemy Jakości*, Warszawa nr 10.

Skrzypek Elżbieta, Hofman Mariusz. 2010. *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wolters Kluwer.

Skrzypek Elżbieta. 2013. *Dojrzałość jakościowa a wyniki przedsiębiorstw zorientowanych projakościowo*, Warszawa: Difin.

Szczepeńska Katarzyna. 2012. *Podstawy zarządzania jakością*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.

Wolniak Radosław. 2011. *Parametryzacja kryteriów oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością*, Gliwice, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.