

Andrzej PACANA¹,
Andrzej GAZDA²

SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ A OCENA PRACOWNIKÓW

W opracowaniu przedstawiono wyniki analizy teoretycznej i wstępnych badań podstaw systemu ocen pracowniczych w organizacjach posiadających systemem zarządzania jakością zgodny z ISO 9001. Badania oceny pracowników przeprowadzono w wybranych organizacjach województwa podkarpackiego. Na ich podstawie można wnioskować, że organizacje mimo posiadania systemu ISO 9001 nie zawsze w systemowy i profesjonalny sposób podchodzą do oceny tego niezwykle istotnego zasobu organizacji, jakim są pracownicy.

1. WPROWADZENIE

W dzisiejszych czasach sytuacja wielu firm na rynku jest stosunkowo trudna. Aby się utrzymać na konkurencyjnym rynku muszą podejmować szereg działań mających na celu poprawę jakości oferowanych wyrobów czy usług, zmniejszyć koszt ich produkcji i stosować wiele innych zabiegów podnoszących ich konkurencyjność. Wszystko to można osiągnąć, w dużej mierze, poprzez umiejętne zarządzanie. Zarządzanie to może mieć popularny aktualnie charakter systemowo - procesowy. Przykładem takiego sposobu zarządzania może być zarządzanie oparte na międzynarodowej normie ISO 9001. Samo wprowadzenie standardów zarządzania, raczej nie wystarczy już do osiągnięcia korzyści w postaci przewagi konkurencyjnej. Warto taki system wdrożyć, ale to nie jest gwarancja sukcesu. Wydaje się, że oprócz systemowego zarządzania warto zwrócić baczną uwagę na umiejętne wykorzystanie zasobów organizacji, o czym zresztą mówi norma ISO 9001. Najważniejszym z zasobów organizacji są pracownicy. Ponieważ rzadko, kiedy menedżerowie mają możliwość zatrudniania zupełnie nowej załogi, dlatego też należy zwracać szczególną uwagę na doskonalenie pracowników. Proces ten można między innymi realizować poprzez system okresowych ocen pracowniczych (SOOP). Jego nazwę lepiej utożsamiać jest z oceną osiągnięć pracowniczych lub wytyczaniem ścieżki kariery. Przy odpowiednich warunkach (tzn. przy stabilnej pozycji organizacji i poczuciu bezpieczeństwa pracowników) jest on podstawowym narzędziem oceny, a poprzez to doskonalenia pracowników. Dzięki uzyskanym wynikom oceny organizacje mogą wejść na ścieżkę maksymalizacji efektywności i jakości wykonywanych procesów.

2. SYSTEM JAKOŚCI A OCENA PRACOWNIKÓW

Norma ISO 9001 w rozdziale 6 wymaga od organizacji zapewnienia zasobów potrzebnych do wdrożenia, utrzymywania i ciągłego doskonalenia systemu zarządzania

¹ Dr inż. Andrzej Pacana, Katedra Technologii Maszyn i Organizacji Produkcji, Wydział Mechaniczny, Politechnika Rzeszowska.

² Dr Andrzej Gazda, Zakład Systemów Zarządzania i Logistyki, Politechnika Rzeszowska.

jakością. Zapewnianie zasobów do spełniania wymagań i zadowolenia klientów jest obowiązkiem organizacji. Norma wyróżnia trzy rodzaje zasobów: ludzi, infrastrukturę oraz środowisko pracy.

Zgodnie z normą pracownicy powinni posiadać odpowiednie kompetencje wynikające z wykształcenia, wyszkolenia, umiejętności i doświadczeń. W odniesieniu do stanowiska pracy mających wpływ na jakość powinny zostać określone niezbędne kompetencje, które posiadać muszą pracownicy na nich zatrudnieni. Organizacja powinna zapewnić, że pracownicy są świadomi ich roli w realizacji celów jakości.

Kompetencje, świadomość i szkolenie personelu wykonującego prace mające wpływ na zgodność wyrobu z wymaganiami podlegają w myśl normy następującym ustaleniom:

- muszą być określone niezbędne kompetencje jakie powinien posiadać personel wykonujący pracę mającą wpływ na jakość wyrobu,
- muszą być zapewnione, niezbędne szkolenia dla uzyskania wymaganych kompetencji, tam gdzie dotyczy,
- szkolenia muszą być oceniane pod względem skuteczności,
- personel musi być uświadomiony co do stosowności i ważności swoich działań i uczestnictwa w spełnianiu celów jakości,
- należy zapewnić uzyskanie wymaganych kompetencji,
- utrzymywaniu właściwych zapisów, pozwalających dostarczyć informacji, na temat wykształcenia, rodzajów szkoleń, kwalifikacji oraz doświadczenia personelu mającego wpływ na zaspokojenie wymagań klienta.[4]

Na zaspokojenie wymagań klienta, cechy i koszty produktów w dużej mierze ma wpływ zarządzanie kadrami. Dobrze byłoby, aby odbywało się ono w oparciu o reguły systemowe (np. SOOP) i wkomponowane było w funkcjonujący system zarządzania organizacją. [1]

Oceny pracowników polegają głównie na porównaniu osiągniętych przez pracowników efektów pracy, zachowań i posiadanych cech osobowościowych z założonymi wzorcami (normami) tych kryteriów oceny. [2] Oceny pracowników zawsze powinny czemuś służyć. Nie mogą być dokonywane tylko po to, aby spełnić wymaganie. Pracodawca, lub jego przedstawiciel, ma prawo do dokonania ocen tylko w takim zakresie, w jakim dotyczy to interesów organizacji i treści poszczególnych ról organizacyjnych. Oceniając nie można naruszyć godności i prywatności ocenianych. Ocenie może podlegać:

- praca,
- postawy,
- umiejętności,
- doświadczenie,
- wiedza,
- zachowanie, itp. [3]

Proces oceny pracowników może być realizowany w następujących etapach:

- ustalenie standardów wyników,
- wybór metody oceny,
- szkolenie oceniających,
- przeprowadzenie oceny,
- omówienie wyników oceny z oceniającymi pracownikami,

- wyciągnięcie praktycznych konsekwencji wobec pracowników (zgodnie z ustaleniami),
- wyciągnięcie wniosków na przyszłość.

Według literatury przedmiotu właściwe ocenianie pracowników jest najwłaściwszym i najskuteczniejszym sposobem korygowania i utrwalania, pożądanego sposobu funkcjonowania ludzi w organizacji. [5, 1] Wynika z tego, że oceniając można wzmacniać pozytywne i wygaszać negatywne zachowania pracowników przyczyniając się tym samym do kształtowania dobrych stosunków międzyludzkich w organizacji. Dobrze byłoby to robić w przemyślany, systemowy sposób. Ale czy tak jest zawsze? Interesującym wydaje się przeanalizowanie jak w organizacjach posiadających system zarządzania jakością ISO 9001 wygląda proces oceny pracowników. Wyniki badań wstępnych przeprowadzonych w wybranych firmach województwa podkarpackiego zaprezentowano w dalszej części opracowania.

3. ANALIZA PODSTAW OCENY PRACOWNIKA W ORGANIZACJACH Z ISO 9001

Każda rozwijająca się organizacja musi zwracać uwagę na oczekiwania klienta. Wyjątkowo pomocne w tych działaniach są standaryzowane systemy, a w ich obrębie system zarządzania jakością (SZJ) oparty na wymaganiach normy ISO 9001. Właśnie w organizacjach posiadających ten system przeprowadzono badania postaw systemu ocen pracowniczych.

W badaniach uwagę skupiono na dziesięciu organizacjach z województwa podkarpackiego. Badaniom ankietowym z wykorzystaniem doboru eksperckiego poddano (w porządku alfabetycznym): Agrohurt, Argus, Blumar, Efekt Plus, TransWiert, MAM, Marway International Express, UDT, UG Laszki, Technocentrum. W opracowaniu, dla zachowania poufności uzyskanych danych, organizacje te w sposób losowy zakodowano, przypisując im symbole od A1 do A10.

W pierwszej części badania ankietowego zapytano organizacje o systematyczność ocen pracowniczych, formie oceniania i przyjęte kryteria oceniania. W tabelach 1 i 2 przedstawiono wyniki badania.

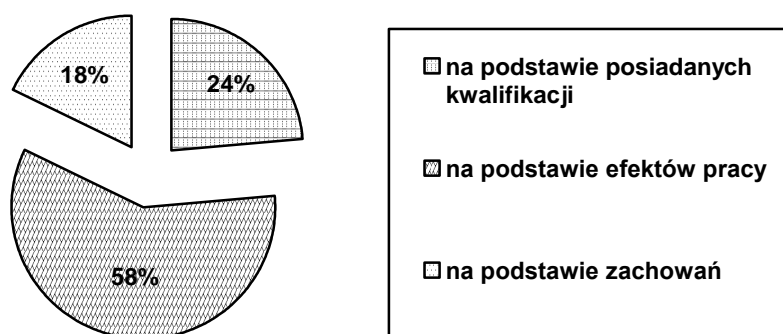
Na podstawie zebranych danych można wyciągnąć następujące wnioski:

- W 50% analizowanych firm ocena pracowników ma charakter niesystematyczny.
- W drugiej połowie organizacji, systematyczność oceny utożsamiana jest z oceną dokonywaną raz na rok. Być może jest to wynikiem konieczności zrealizowania postanowienia przyjętych procedur systemu jakości.
- W jednej z organizacji ocena dokonywana jest częściej tj. systematycznie 2 razy w roku.
- W 90% z analizowanych organizacji można zaobserwować zależność, że jeżeli ocena pracowników jest systematyczna to jednocześnie jest sformalizowana a gdy jest niesystematyczna to jest nieformalna.
- W przypadku, gdy ocena jest formalna to zawsze o wynikach oceny są informowani pracownicy.
- Natomiast, gdy ocena jest nieformalna (niesystematyczna) to wówczas w połowie badanych firm informuje się pracownika wynikach oceny w drugiej połowie firm tego się nie czyni.

Tabela 1. Zestawienie wyników badań systemu oceny pracowników w organizacjach posiadających system ISO 9001

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
Systematyczność oceniania										
• ocena systematyczna	X	X	0	0	X	X	0	0	X	0
• ocena niesystematyczna	0	0	X	X	0	0	X	X	0	X
Forma oceniania										
• ocena formalna	X	X	0	0	X	0	0	0	X	0
• ocena nieformalna	0	0	X	X	0	X	X	X	0	X
Kryteria oceniania										
• na podstawie posiadanych kwalifikacji	X	X	0	0	X	0	0	0	X	0
• na podstawie efektów pracy	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
• na podstawie zachowań	X	0	0	0	X	0	0	0	X	0
Legenda: X - występuje, 0 – nie występuje										

Wyniki badań kryteriów oceny przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Kryteria oceniania pracowników w badanych organizacjach

Podstawa do oceny pracowników są ich efekty pracy. Taką odpowiedź dało 58% badanych organizacji. W 24% badanych organizacji uwzględnia się posiadane kwalifikacje, a w 18% w ocenie bierze się pod uwagę zachowania pracownika. Z systemowego punktu widzenia dobrze byłoby, aby organizacje uwzględniały wszystkie wspomniane kryteria oceny i ewentualnie modyfikowały ich listę w zależności od specyfiki swojej działalności. Szczególnie istotne wydaje się podniesienie rangi posiadanych kwalifikacji, o czym wspomina w swoich wymaganiach norma ISO 9001 w punkcie 6.1.

Zestawienie wyników badań postępowania po ocenie pracowników w organizacjach posiadających system ISO 9001 przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Zestawienie wyników badań postępowania po ocenie pracowników w organizacjach posiadających system ISO 9001

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
Wykorzystanie wyników oceny pracowników										
• wykorzystywane w procesie wynagradzania, doskonalenia i rozwoju pracowników powszechnie	X	X	0	0	X	0	X	X	X	X
• wykorzystywane w procesie wynagradzania, rozwoju pracowników niesystematycznie	0	X	0	X	X	X	0	0	X	0
• nie są wykorzystywane	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0
Legenda: X- występuje, 0 – nie występuje										

Na podstawie przeprowadzonej analizy postępowania po ocenie pracowników w organizacjach posiadających system ISO 9001 można wyciągnąć następujące wnioski:

- Wyniki oceny pracowników nie są wykorzystywane tylko w jednej z ankietowanych firm. Z punktu widzenia systemu jakości ISO 9001 pojawia się impuls do zbadania celu prowadzenia oceny a także efektywności systemu.
- W pozostałych organizacjach (90%) oceny pracowników wykorzystuje się głównie w procesie wynagradzania, doskonalenia i rozwoju pracowników.
- Powszechny charakter wykorzystywania oceny w procesie wynagradzania, doskonalenia i rozwoju pracowników wykazało 53% organizacji.
- Systematyczny, a nie powszechny charakter wykorzystywania oceny w procesie wynagradzania, doskonalenia i rozwoju pracowników wykazało 38% organizacji.

Przedstawione w opracowaniu wnioski są wynikiem wstępnych badań. Aby formułować wyraźne trendy wskazane jest przeprowadzić szersze badania.

4. PODSUMOWANIE

Systemy zarządzania jakością, mimo że nie odnoszą się bezpośrednio do jakości produktów, a jedynie do organizacji, są powszechnie wdrażane, utrzymywane i doskonalone w szanujących się przedsiębiorstwach. Aktualnie szacuje się, że liczba wydanych certyfikatów tylko w Polsce wynosi ponad 17 tysięcy, a w krajach szczególnie Europy Zachodniej jest znacznie większa. Dzięki temu, że systemy zarządzania jakością wprowadza niejako gwarancję powtarzalności i doskonalenia procesów w organizacji, systemy te są certyfikowane w około 160 krajach, w tym w USA i Japonii. Wymagane przez normę ISO 9001 podejście do klienta, zgodne z aktualnymi trendami gospodarki rynkowej, powoduje, że dobrze wdrożone systemy pomagają osiągnąć firmie sukces. Z drugiej zaś strony większość przetargów wymaga od oferentów potwierdzenia posiadania takiego certyfikatu, dlatego też tak szybko rośnie popularność tych systemów. Aby dobrze wykorzystać ten modelowy sposób zarządzania należy oprzeć ten system na pracownikach. Należy wyznaczyć im ścieżkę kariery i poprzez oceny pracownicze starać się doskonalić ten najważniejszy

szy zasób organizacji. Jak można zaobserwować na podstawie wstępnych badań przeprowadzonych w wybranych 10 organizacjach województwa podkarpackiego posiadanie systemu ISO 9001 nie gwarantuje adekwatnego podejścia do ocen pracowniczych. Uzmysłowieniu tego faktu może służyć zaprezentowany artykuł. Przedstawione wyniki i wnioski mogą pomóc innym organizacjom w opracowaniu własnego sprawnego i efektywnego systemu ocen pracowniczych, który będzie wkomponowany w system zarządzania jakością zgodny z ISO 9001.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Bednárová L., Bujňáková M, Chovancová J. - Medzinárodný manažment. Prešovská Univerzita v Prešove. ISBN 978-80-555-0067-6, Presov 2009
- [2] Jasiński Z. „Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola.” Agencja Wydawnicza „Placet”. Warszawa 1999
- [3] Oleksyn T.: „Praca i płaca w zarządzaniu”. Międzynarodowa Szkoła Menadżerów. Warszawa 2004
- [4] Pacana A., Stadnicka D.: Systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001. Wdrażanie, audytowanie i doskonalenie, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2010
- [5] Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2003

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM VS. STAFF EVALUATION

The paper presents the results of theoretical analysis and preliminary research on the employees' evaluation system in organizations with a quality management system which complies with ISO 9001. Employees' assessment tests were carried out in selected organizations of the Podkarpackie Voivodeship. On this basis it can be concluded that, despite having ISO 9001 system, the organisations not always in a professional manner approach to the assessment of this crucial resource of organization, which are the employees.