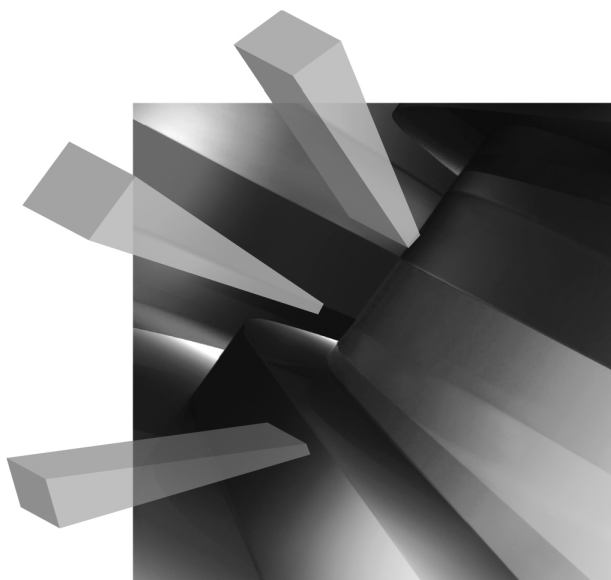


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(10) • 2012



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Adam Dębski  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com), a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon [http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 2080-6000**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM  
Nakład: 200 egz.

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek</b> , Respektowanie interesów pracowników – przesłanki i korzyści w świetle badań empirycznych.....	9
<b>Waldemar Piotr Gil</b> , Problematyka zarządzania płynnością finansową szwajcarskich jednostek gospodarczych – studium przypadku.....	18
<b>Katarzyna Grzesik</b> , Rozwój zdolności przywódczych w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych.....	33
<b>Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , Losy zawodowe absolwentów kierunków ekonomicznych.....	47
<b>Janusz Marek Lichtarski</b> , Motywowanie członków zespołu zadaniowego w teorii i w praktyce.....	58
<b>Marcin Moś</b> , Zarządzanie projektami informatycznymi. Rola analizy przedwdrożeniowej.....	68
<b>Karolina Olszewska</b> , Fuzje i przejęcia a innowacyjność przedsiębiorstw sektora ICT.....	77
<b>Grażyna Osbert-Pociecha</b> , Ograniczanie złożoności organizacji – w świetle badań sondażowych.....	89
<b>Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska</b> , Konkurencyjność klastrów meblarskich w Polsce na tle podobnych inicjatyw w Europie.....	102
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej</b> , Kultura organizacyjna jako składowa proinnowacyjnego środowiska pracy.....	117
<b>Piotr Rogala</b> , Przegląd zarządzania jako mechanizm doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001.....	126
<b>Agnieszka Sokolowska</b> , Społecznie odpowiedzialna działalność małego przedsiębiorstwa na przykładzie „Optyka-Optometria Bracia Łygas”.....	133
<b>Dorota Teneta-Skwiercz</b> , Zarządzanie filantropią korporacyjną na przykładzie spółki Abbott Laboratories.....	144
<b>Anna Wójcik-Karpacz</b> , Ocena efektywności więzi przedsiębiorstwa z odbiorcami – wyniki badań empirycznych.....	155

## Summaries

<b>Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek</b> , Respecting employee interests – premises and benefits in the light of empirical studies.....	17
<b>Waldemar Piotr Gil</b> , Issues of financial liquidity management of the Swiss economic units – case study.....	32
<b>Katarzyna Grzesik</b> , Development of leaders’ abilities in Polish enterprises – research findings.....	46

<b>Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień,</b> Professional fates of graduates of economic faculties .....	57
<b>Janusz Marek Lichtarski,</b> Motivating project team members in theory and practice.....	67
<b>Marcin Moś,</b> IT project management – the role of the preimplementation analysis .....	76
<b>Karolina Olszewska,</b> Mergers & Acquisitions and companies innovation performance in the ICT sector.....	88
<b>Grażyna Osbert-Pociecha,</b> Cutting down the complexity of organization. Results of the preliminary survey .....	101
<b>Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska,</b> Competitiveness of furniture clusters in Poland compared with similar initiatives in Europe .	116
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej,</b> Organizational culture as a component of the pro-innovative work environment .....	125
<b>Piotr Rogala,</b> Management review as a tool of improving the systems of quality management ISO 9001 .....	132
<b>Agnieszka Sokołowska,</b> Social responsibility activity of small enterprise based on "Optyka-Optometria Bracia Łygas" .....	143
<b>Dorota Teneta-Skwiercz,</b> Management of corporate philanthropy – based on Abbot Laboratories .....	154
<b>Anna Wójcik-Karpacz,</b> Assessment of effectiveness of business relationships with customers. Results of empirical research .....	169

**Piotr Rogala**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## PRZEGLĄD ZARZĄDZANIA JAKO MECHANIZM DOSKONALENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ ISO 9001

---

**Streszczenie:** Przeglądy zarządzania odgrywają bardzo ważną rolę w procesie utrzymywania i doskonalenia systemów zarządzania jakością ISO 9001. Wymagają one bowiem bezpośredniego zaangażowania najwyższego kierownictwa (*top management*), oparte są na przeprowadzanej kompleksowej ocenie funkcjonowania organizacji i mogą prowadzić do istotnych zmian w jej funkcjonowaniu. W artykule przedstawione zostały wyniki badań przeprowadzonych na grupie 35 organizacji. Na ich podstawie podjęta została próba ocenienia skuteczności wykorzystania przeglądów zarządzania w praktyce.

**Słowa kluczowe:** system zarządzania jakością, norma ISO 9001, przegląd zarządzania.

### 1. Wstęp

System zarządzania jakością (SZJ) zgodny z wymaganiami normy ISO 9001 już niedługo skończy 25 lat. Wciąż jednak zwiększa się liczba organizacji mających certyfikat ISO 9001. Jednocześnie zauważa się wzrost liczby krytyków tego rozwiązania. Obserwując praktykę gospodarczą, można także wskazać przykłady podmiotów, które podjęły decyzję o tym, że sformalizowany system zarządzania jakością nie będzie już u nich dłużej utrzymywany. Niestety, nie przeprowadzono jeszcze badań diagnozujących skalę tego zjawiska oraz rzeczywiste jego powody. Można jedynie przypuszczać, że decyzja o rezygnacji z utrzymywania systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001 wynika z faktu, że nie został on prawidłowo wdrożony i/lub nie jest skutecznie doskonalony. Jednym z najważniejszych elementów SZJ wpływających na jego skuteczność i rozwój jest przegląd zarządzania. W poniższym artykule podjęta zostanie próba oceny funkcjonowania tego rozwiązania w praktyce. Istotnym utrudnieniem w jej przygotowaniu jest to, że problematyka związana z prawidłowym przebiegiem przeglądów zarządzania i ich wpływem na działalność organizacji nie była dotychczas poruszana w literaturze przedmiotu.

## 2. System zarządzania jakością ISO 9001

Wymagania dla systemu zarządzania jakością sformułowano w normie ISO 9001. Dokument ten przygotowany i opublikowany został przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO). Pierwsza edycja normy ISO 9001 ukazała się w 1987 r. Od momentu powstania do chwili obecnej standard ten poddany był trzem nowelizacjom. Pierwsza z nich miała miejsce w 1994 r., druga w 2000 r., a trzecia w 2008 r.

Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna nie ograniczyła się do wydania tylko jednej normy z zakresu zarządzania jakością. Standardowi ISO 9001 towarzyszy grupa norm określanych mianem norm ISO serii 9000. Najważniejsze wśród nich są dwa dokumenty, tj. ISO 9000 – prezentujący zasady zarządzania jakością i podstawowe definicje z tej dziedziny, oraz ISO 9004 – wskazujący możliwości rozszerzania i doskonalenia systemu zarządzania jakością [Borys, Rogala 2007, s. 47-48].

Od początku swego istnienia system zarządzania jakością cieszy się rosnącą popularnością. Według najbardziej aktualnych danych publikowanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, w 2009 r. ponad milion organizacji, funkcjonujących w 178 krajach, dysponowało certyfikowanym systemem zarządzania jakością. Najwięcej z nich znajdowało się w Chinach, we Włoszech, w Japonii, Hiszpanii, Rosji, Niemczech, Wielkiej Brytanii, Indiach i USA. Polska uplasowała się natomiast w pierwszej dziesiątce krajów, w których odnotowano największy przyrost liczby certyfikatów ISO 9001 w stosunku do stanu z 2008 r. [Internet 1].

Sformułowane w normie wymagania dla organizacji wdrażających system zarządzania jakością zapisane są w pięciu rozdziałach. Dotyczą one kolejno: (1) zarządzania procesami i dokumentacji systemu zarządzania jakością, (2) zaangażowania kierownictwa, (3) zarządzania zasobami, czyli personelem, infrastrukturą oraz środowiskiem pracy, (4) realizacji wyrobu, czyli wytwarzania produktów lub świadczenia usług oraz (5) pomiarów, analiz i doskonalenia. Wymagania te mają charakter dość ogólny. Określone są pewne stany, bez precyzowania tego, w jaki sposób do nich doprowadzić. W normie stwierdza się np., iż „najwyższe kierownictwo powinno zapewnić, że zostaną ustanowione właściwe procesy komunikacyjne w organizacji oraz że ma miejsce komunikacja w odniesieniu do skuteczności systemu zarządzania jakością” [PN-EN ISO 9001:2009, s. 21]. Nie wskazuje się jednak, jakie metody należy w tym zakresie wykorzystać i kiedy komunikację wewnętrzną uznać można za wystarczająco skuteczną. Takie ujęcie wymagań prowadzi do tego, że w praktyce są one realizowane w różny sposób. W efekcie zdarza się, że organizacje mające certyfikat ISO 9001 realizują niektóre z elementów systemu zarządzania jakością w nieskuteczny w sposób. Jeżeli takich elementów składowych jest wiele lub są one szczególnie istotne, to cały system zarządzania jakością staje się nieskuteczny. Dlatego niezwykle ważne jest nie tylko to, aby system zarządzania jakością był poprawnie wdrożony, ale także, aby każdy z jego istotnych elementów był oceniany i doskonalony.

### 3. Przegląd zarządzania według norm ISO serii 9000

Przeglądy zarządzania to spotkania, w których uczestniczy najwyższe kierownictwo organizacji, czyli osoby, które kierują organizacją i ją nadzorują [PN-EN ISO 9000:2006, s. 31]. Normy nie precyzują jednak tego, kto wchodzi w skład najwyższego kierownictwa. Nie ma w nich także mowy o tym, jak długo powinny trwać przeglądy, ani jak często powinny się one odbywać. Wymaga się jednak, aby spotkania te przeprowadzane były w określonych odstępach czasu.

Przeglądy zarządzania należy odpowiednio przygotować. Dla ich prawidłowego przebiegu niezbędne jest wcześniejsze zebranie i opracowanie zestawu informacji określanych mianem „danych wejściowych” (zob. tab. 1). Należy go traktować jako zestaw minimalny, który można, a często nawet należy wzbogacać. Na przykład norma ISO 9004 zaleca uwzględnienie raportów finansowych dotyczących funkcjonowania systemu zarządzania jakością [PN-EN ISO 9004: 2010, s. 19].

Przeglądy zarządzania powinny służyć realizacji dwóch powiązanych ze sobą celów. Pierwszy związany jest z oceną funkcjonowania sformalizowanego systemu zarządzania. Drugim celem jest ustalenie, czy potrzebne są jakieś zmiany w danym systemie zarządzania. Jeżeli na podstawie przeprowadzonej oceny najwyższe kierownictwo organizacji uzna, że niezbędne są zmiany w organizacji, to powinno podjąć decyzje uruchamiające odpowiednie działania. Efekty przeglądu zarządzania określone są w normach mianem „danych wyjściowych”.

**Tabela 1.** Przegląd zarządzania według wymagań normy ISO 9001

	ISO 9001
Wymagania podstawowe	Najwyższe kierownictwo powinno przeprowadzać przegląd systemu zarządzania jakością organizacji w zaplanowanych odstępach czasu, w celu zapewnienia jego stałej przydatności, adekwatności i skuteczności. Przeglądem tym należy objąć ocenianie możliwości doskonalenia i potrzebę zmian w systemie zarządzania jakością, łącznie z polityką jakości i celami dotyczącymi jakości
Dane wejściowe	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wyniki audytów</li> <li>2. Informacje zwrotne od klienta</li> <li>3. Informacje dotyczące funkcjonowania procesów i zgodności wyrobu</li> <li>4. Status działań zapobiegawczych i korygujących</li> <li>5. Informacje dotyczące działań podjętych w następstwie wcześniejszych przeglądów zarządzania</li> <li>6. Informacje dotyczące zmian, które mogą wpływać na system zarządzania jakością</li> <li>7. Zalecenia dotyczące doskonalenia</li> </ol>
Dane wyjściowe	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Działania i decyzje związane z:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Doskonaleniem skuteczności systemu zarządzania jakością i jego procesów</li> <li>2. Doskonaleniem wyrobu w powiązaniu z wymaganiami klienta</li> <li>3. Potrzebnymi zasobami</li> </ol> </li> </ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [ISO 9001:2009, s. 21].

Wyniki przeglądu zarządzania powinny zostać udokumentowane w postaci tzw. zapisów.

Analizując treść wymagań, można stwierdzić, że przeglądy zarządzania należy uznać za jedno z najważniejszych elementów systemów zarządzania jakością. W ich trakcie podejmowane powinny być kluczowe decyzje dotyczące systemu (a szczególnie jego doskonalenia).

#### **4. Przegląd zarządzania w praktyce – wyniki badań**

Na początku 2011 r. przeprowadzone zostało badanie<sup>1</sup> dotyczące doskonalenia sformalizowanych systemów zarządzania. Odpowiednie kwestionariusze wysłano do różnych (pod względem wielkości, profilu działania, formy organizacyjnej) organizacji dysponujących co najmniej jednym z trzech certyfikatów ISO 9001, ISO 14001, PN 18001. Adresy tych jednostek zostały ustalone na podstawie przeszukiwania stron internetowych oraz za pomocą Polskiego Forum ISO 9000. W efekcie podjętych działań uzyskano 99 odpowiedzi, co stanowiło niecałe 10% wysłanych ankiet. Odpowiedzi na zadane pytania udzielali przedstawiciele kierownictwa ds. systemu zarządzania jakością. W poniższym artykule wykorzystano informacje pochodzące z organizacji mających wyłącznie system zarządzania jakością ISO 9001. Uznano bowiem, że przeglądy zarządzania w organizacjach mających inny system zarządzania lub mających kilka systemów zarządzania mogą mieć inny charakter. W efekcie próba badawcza została ograniczona do 35 organizacji. Dominowały wśród nich przedsiębiorstwa (57%). Pozostałe odpowiedzi pochodziły z sektora administracji – głównie z urzędów miast. Badane jednostki były silnie zróżnicowane pod względem liczby pracowników. Dominowały wśród nich organizacje zatrudniające 100 lub mniej pracowników (31%). W grupie respondentów znalazły się jednak także organizacje znacznie większe, a w dwóch spośród nich liczba pracowników przekraczała 2000.

Przeprowadzona analiza koncentrowała się na określeniu podstawowych cech realizowanych w praktyce przeglądów zarządzania. W jej efekcie stwierdzono, że:

1. Pomimo iż norma ISO 9001 nie wymaga opracowania udokumentowanej procedury przeglądów zarządzania, to w większości badanych organizacji taki dokument został opracowany. Posiadanie takiej procedury zadeklarowało niemal 55% badanych podmiotów. Dalsze 37% organizacji stwierdziło, że nie ma tego typu odrębnego opracowania, ale wytyczne dotyczące przeglądów zarządzania są uregulowane w innym dokumencie. Zaledwie 8% badanych podmiotów nie miało żadnych regulacji dotyczących przeglądów zarządzania.

---

<sup>1</sup> Badanie przeprowadzone zostało przez zespół w składzie: T. Borys, T. Brzozowski, P. Rogala, P. Skowron w ramach projektu badawczego finansowanego ze środków na naukę w latach 2010-2011.



**Tabela 2.** Posiadanie udokumentowanej procedury przeglądów zarządzania

Przeгляд zarządzania	Tak	Nie, ale	Nie
Liczba organizacji	19	13	3
Procent organizacji	54,3	37,1	8,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

2. Zgodnie z wymaganiami norm przeglądy zarządzania powinny odbywać się w zaplanowanych odstępach czasu. W praktyce najczęściej organizowane są one raz w roku. Stosowanie takiej praktyki zadeklarowało niemal 94% badanych organizacji. Częściej, tj. co sześć miesięcy, przegląd zarządzania przeprowadzany jest zaledwie w 6% podmiotów (zob. tab. 3).

**Tabela 3.** Częstotliwość przeglądów zarządzania

	Jeszcze się nie odbył	Rzadziej niż co 12 miesięcy	Co 12 miesięcy	Co 6 miesięcy	Co 3 miesiące
Liczba organizacji	0	0	33	2	0
Procent organizacji	0	0	94,3	5,7	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

3. W zdecydowanej większości badanych organizacji przegląd zarządzania trwa co najwyżej 4 godziny (zob. tab. 4).

**Tabela 4.** Czas trwania przeglądów zarządzania

Przeгляд zarządzania	Mniej niż 2 godz.	Od 2 do 4 godz.	Od 4 do 6 godz.	Między 6 a 8 godz.	Dłużej niż 8 godz.
Liczba organizacji	10	16	4	2	2
Procent organizacji	29,4	47,1	11,8	5,9	5,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4. Zwykle przegląd zarządzania ma charakter oddzielnego spotkania, podczas którego omawiane są zagadnienia związane wyłącznie z systemem zarządzania jakością. Takie podejście przyjęte zostało w 57% badanych organizacji. U kolejnych 26% stwierdzono, że czasem przegląd zarządzania łączony jest ze spotkaniami na inny temat. 17% podmiotów stwierdziło, że przegląd zarządzania zawsze łączony jest ze spotkaniami na inny temat (zob. tab. 5).

**Tabela 5.** Łączenie przeglądów zarządzania ze spotkaniami na inny temat

Przegląd zarządzania	Połączony z innymi tematami	Czasem łączony z innymi tematami	Odrębne spotkania
Liczba organizacji	6	9	20
Procent organizacji	17,1	25,7	57,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

5. Respondentów poproszono dodatkowo o ocenę wybranych elementów systemu zarządzania jakością. W kwestionariuszu ankiety wyodrębniono 20 takich elementów i poproszono o określenie ich znaczenia dla prawidłowego funkcjonowania organizacji. Ocena przeprowadzona była na 6-stopniowej skali (od 0 do 5). Przyznanie oceny 0 oznaczało, że dany element jest zupełnie nieważny, natomiast 5 oznaczało, że dany element jest bardzo ważny. Wśród elementów SZJ poddanych ocenie wyodrębniono: (1) ustanawianie i realizowanie celów, (2) utrzymywanie dokumentacji i nadzór nad nią, (3) utrzymywanie zapisów i nadzór nad nimi, (4) zaangażowanie najwyższego kierownictwa, (5) kompetencje, szkolenia i świadomość pracowników, (6) komunikację wewnętrzną, (7) określenie odpowiedzialności i uprawnień, (8) audyty wewnętrzne, (9) monitorowanie, pomiary i analizę danych, (10) działania korygujące, (11) działania zapobiegawcze, (12) przegląd zarządzania, (13) badanie potrzeb i satysfakcji klientów, (14) zarządzanie zasobami, (15) zarządzanie procesami, (16) projektowanie i rozwój wyrobu/usługi, (17) zakupy, (18) nadzorowanie wyposażenia do nadzoru i pomiarów, (19) procesy realizacji wyrobów/usług, (20) nadzór nad wyrobem niezgodnym i postępowanie z nim. Przeglądy zarządzania uzyskały średnią ocenę wynoszącą 3,97, co dało im dopiero 13. miejsce w rankingu najważniejszych elementów systemu zarządzania jakością.

## 5. Podsumowanie

Przegląd zarządzania to rozwiązanie wpisane w wymagania normy ISO 9001, którego głównym celem jest doskonalenie systemu zarządzania jakością. Bazując na oparciu na faktach ocenie (czyli na podstawie tzw. danych wejściowych), najwyższe kierownictwo organizacji powinno wyznaczać kierunki doskonalenia organizacji. Przeprowadzone badania wykazały, iż praktyka wygląda inaczej. Przeglądy zarządzania mają wprawdzie zwykle sformalizowany charakter (ich przebieg regulowany jest wewnętrznymi zasadami organizacji), ale odbywają się one jeden raz w roku i trwają cztery godziny lub mniej. Ponadto bywają łączone ze spotkaniami na inny temat. W konsekwencji nie są w stanie odegrać w pełni przypisywanej im roli, czego dowodem jest relatywnie niska ranga nadana im przez przedstawicieli kierownictwa ds. systemów zarządzania jakością.

Regularnie przeprowadzane przeglądy zarządzania powinny przyczyniać się do doskonalenia systemu zarządzania, ale same także powinny być poddawane oce-

nie i procesowi doskonalenia. Dlatego, zdaniem autora, należy kontynuować badania dotyczące skuteczności tego rozwiązania. Omówione w powyższym artykule badania, ze względu na małą próbę respondentów oraz fakt, że przeglądy zarządzania były tylko jednym z wielu uwzględnionych podczas nich tematów, nie pozwalają niestety na pełną ocenę rozwiązań realizowanych w praktyce w tym zakresie.

## Literatura

Borys T., Rogala P. (red.), *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, AE, Wrocław 2007.

PN-EN ISO 9000:2006, *System zarządzania jakością – podstawy i terminologia*.

PN-EN ISO 9001:2009, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*.

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

## Źródło internetowe

[1] [www.iso.org](http://www.iso.org).

### MANAGEMENT REVIEW AS A TOOL OF IMPROVING THE SYSTEMS OF QUALITY MANAGEMENT ISO 9001

**Summary:** Management reviews play crucial role in the process of maintaining and improving the quality management systems ISO 9001. They require direct engagement of the top management. They are based on a carried out extensive evaluation of the organization and may lead to important changes in its functioning. The article presents the findings of a study covering 35 organizations. On their basis the author attempts to evaluate the effectiveness of usage of the management reviews in practice.

**Keywords:** quality management system, ISO 9001 standard, management review.