

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

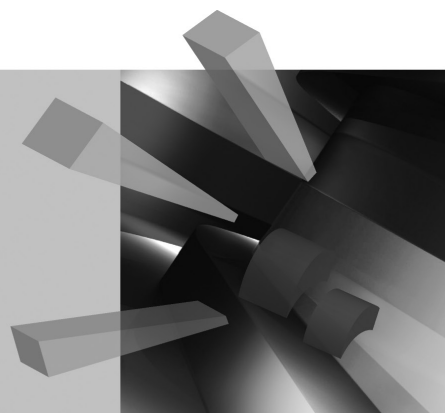
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

272

Zmiana warunkiem sukcesu

Zarządcze instrumenty doskonalenia i rozwoju organizacji



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

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 978-83-7695-308-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja: Diagnoza kultury organizacyjnej instrumentem doskonalenia organizacji na przykładzie rolniczych spółdzielni produkcyjnych	9
Sylwia Stańczyk: Metodyka badań kultury organizacyjnej.....	19
Piotr Rogala: Mechanizmy doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001	27
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kierowanie	35
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie TQM z innymi metodami zarządzania – wyniki badań empirycznych	46
Łukasz Wawrzynek: Wzrost efektywności procesów w oparciu o narzędzie ARIS – zastosowanie praktyczne	57
Zygmunt Kral: Controlling strategiczny z uwzględnieniem strategicznej karty wyników	66
Jarema Batorski: Modele zarządzania w sytuacjach kryzysowych w pensjonacie Villa Neve. Wyniki badań i rekomendacje	79
Andrzej Michaluk, Joanna Kacała: Diagnoza i kierunki doskonalenia systemu zarządzania karierą żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP.....	91
Monika Kłos: Zarządzanie utalentowanymi pracownikami jako element doskonalenia organizacji.....	105
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Bezpośrednia partycypacja pracowników w mikro- i małych przedsiębiorstwach – komunikat z badania	114
Natalia Malkiewicz: Marketing personalny jako kierunek rozwoju zarządzania zasobami w polskich podmiotach leczniczych	124
Milleniusz W. Nowak: Rozwiązania organizacyjne wspierające zarządzanie relacjami z klientami	134
Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak: Jakość a satysfakcja klienta w przedsiębiorstwie usługowym.....	143

Summary

Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja: Organizational culture diagnosis as an instrument of organization improving on the example of agricultural productive cooperatives	18
---	----

Sylwia Stańczyk: Organizational culture research method	26
Piotr Rogala: The mechanism of improving the quality management system ISO 9001	34
Arkadiusz Wierzbic: The management system based on ISO 9001 require- ments in companies growing by direction – the factor for growth acceler- ating or slowing down?.....	45
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Integration of controlling and other management methods – the results of empirical research	56
Łukasz Wawrzynek: Increase of process efficiency based on ARIS tool – practical application	65
Zygmunt Kral: Strategic controlling including balanced scorecard	78
Jarema Batorski: Models of management in a crisis situation in Villa Neve guesthouse. Research results and recommendations	90
Andrzej Michaluk, Joanna Kacała: Diagnosis and directions of manage- ment system improvement of professional career of Polish armed forces soldiers	104
Monika Klos: Management of talented employees as an element of organiza- tion improvement	113
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Direct employees participation in micro and small enterprises – research report	123
Natalia Malkiewicz: Personnel marketing as a direction for development in human resources management in Polish healthcare institutions	133
Milleniusz W. Nowak: Organizational solutions supporting customer rela- tionship management	142
Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak: Quality vs. satisfaction of a cus- tomer in service enterprise	153

Piotr Rogala

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MECHANIZMY DOSKONALENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ ISO 9001

Streszczenie: W artykule przedstawiona została propozycja wyodrębnienia trzech mechanizmów doskonalenia systemu zarządzania jakością, opartych na wymaganiach normy ISO 9001. Pierwszy z nich to mechanizm korygujący, polegający na dostosowywaniu sposobów wykonywania działań do przyjętych procedur. Bazuje on przede wszystkim na działaniach korygujących i zapobiegawczych. Drugi mechanizm koncentruje się na wprowadzaniu zmian pozwalających skuteczniej lub efektywniej realizować przyjęte założenia (np. cele dotyczące jakości). Ostatni z mechanizmów określony został jako menedżerski. Jego istotą jest modyfikowanie przyjętych założeń, np. celów dotyczących jakości, procedur itd., a kluczowym elementem jest przegląd zarządzania.

Słowa kluczowe: system zarządzania jakością, ISO 9001, doskonalenie.

Wszystko można robić lepiej, niż robi się dzisiaj
Henry Ford

1. Wstęp

W ramach każdego systemu zarządzania można wyodrębnić dwa wymiary, tj. wymiar stabilizujący organizację oraz ją dynamizujący [Bełz, Skalik 2011]. Prawdopodobnie ta dotyczy także systemu zarządzania jakością (SZJ). W normie ISO 9001 zawarte zostały zarówno wymagania dotyczące stabilizacji prowadzonej działalności, jak i wymagania związane z jej doskonaleniem. Niewątpliwie znacznie silniejszy akcent położony jednak został na pierwszy z tych wymiarów. Poprzez tworzenie i nadzorowanie odpowiedniej dokumentacji ustalającej sposoby postępowania oraz cykliczne sprawdzanie, czy wszyscy pracownicy postępują zgodnie z tymi ustaleniami, następuje standaryzacja prowadzonej działalności. Wymagania związane z doskonaleniem działalności zostały w normie rozproszone, a nacisk położono tylko na wybrane z nich, tj. działania korygujące oraz działania zapobiegawcze. Dlatego w praktyce gospodarczej często nie dostrzega się szerszych powiązań między tymi wymaganiami, a co za tym idzie – nie wykorzystuje się w pełni możliwości, jakie stwarza norma ISO 9001. W efekcie

wdrożone systemy zarządzania jakością, nie dostosowując się do zmieniających się potrzeb, stają się z upływem czasu „gorsetem” wstrzymującym rozwój organizacji. Należy podkreślić, że literatura przedmiotu przychodzi w tym zakresie z pomocą – brakuje publikacji zajmujących się tą problematyką.

W artykule przedstawiono propozycję wyodrębnienia trzech mechanizmów doskonalenia systemu zarządzania jakością, opartych na wymaganiach normy ISO 9001. Uzmysłowanie sobie istnienia tych mechanizmów pozwoli kierownictwu organizacji posiadającej wdrożony SZJ ISO 9001 w pełni korzystać z możliwości, jakie stwarza ten system.

2. System zarządzania jakością ISO 9001

W 1987 r. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) opublikowała normę ISO 9001. W dokumencie tym przedstawione zostały wymagania dla systemu zarządzania jakością. Może z nich korzystać każda organizacja, niezależnie od profilu prowadzonej działalności, wielkości itd. Jeżeli uzna to za właściwe, może także poddać się certyfikacji.

Od momentu powstania do chwili obecnej norma ISO 9001 poddana została kilku nowelizacjom. Obecnie obowiązuje wersja opublikowana w 2008 r. Składa się ona z ośmiu rozdziałów, przy czym trzy pierwsze mają charakter wprowadzający, a kolejne zawierają wymagania dotyczące systemu zarządzania jakością [Borys, Rogala (red.) 2012] .

W rozdziale czwartym, *System zarządzania jakością*, zawarte zostały elementarne wymagania dotyczące zarządzania procesami (odnoszące się m.in. do identyfikowania, modelowania i nadzorowania przebiegu procesów) oraz opracowania odpowiedniej dokumentacji zawierającej zwykle: politykę jakości, cele dotyczące jakości, księgę jakości, procedury i instrukcje.

Rozdział piąty, *Odpowiedzialność kierownictwa*, poświęcony został zadaniom stawianym kierownictwu organizacji. Zgodnie z treścią normy ISO 9001 ma ono zagwarantować realizację zasady orientacji na klienta, zapewnić, że polityka jakości będzie ustanowiona i realizowana, określać cele dotyczące jakości, zdefiniować odpowiedzialność i uprawnienia pracowników oraz zapewnić odpowiednią komunikację wewnętrzną. Dodatkowo kierownictwo organizacji powinno wyznaczyć ze swojego grona przedstawiciela, który w sposób szczególny będzie zajmował się systemem zarządzania jakością. Powinno także – w ustalonych odstępach czasu – przeprowadzać przeglądy systemu zarządzania w celu zapewnienia jego stałej przydatności, adekwatności i skuteczności.

Rozdział szósty, *Zarządzanie zasobami*, zobowiązuje organizację do określenia i zapewnienia niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania zasobów, obejmujących: zasoby ludzkie, infrastrukturę oraz środowisko pracy¹.

¹ Przez środowisko pracy rozumie się warunki, w jakich wykonywana jest praca. Zalicza się do nich m.in. hałas, temperaturę, wilgotność, oświetlenie itd.

Rozdział siódmy, *Realizacja wyrobu*, jest najbardziej rozbudowaną częścią normy ISO 9001. Zostały w nim przedstawione wymagania dotyczące kolejnych etapów wytwarzania produktu bądź realizacji usługi. Uwzględniono tu takie działania, jak np. projektowanie nowych produktów/usług, kupowanie materiałów niezbędnych do produkcji/świadczenia usług oraz nadzorowanie wyposażenia pomiarowego.

W rozdziale ósmym, *Pomiary, analiza i doskonalenia*, zamieszczone zostały wymagania dotyczące m.in.: badania satysfakcji klientów, przeprowadzania audytów wewnętrznych, monitorowania procesów i wyrobów oraz analizy danych. Rozdział ten zawiera składający się z trzech części podrozdział *Doskonalenie*. W pierwszej z tych części znajduje się krótkie stwierdzenie, iż „organizacja powinna ciągle doskonalić skuteczność systemu zarządzania poprzez wykorzystanie polityki jakości, celów dotyczących jakości, wyników audytów, analizy danych, działań korygujących i zapobiegawczych oraz przeglądu zarządzania” [PN-EN ISO 9001:2009]. W drugiej części przedstawione zostały wymagania dotyczące przeprowadzania w organizacji działań korygujących, czyli działań podejmowanych w celu wyeliminowania przyczyn wykrytych niezgodności. W ostatniej części zawarto natomiast wymagania dotyczące przeprowadzania w organizacji działań zapobiegawczych, czyli podejmowanych w celu wyeliminowania przyczyn potencjalnych niezgodności lub innych potencjalnych sytuacji niepożądanych [PN-EN ISO 9000:2006].

System zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001 jest powszechnie stosowany w organizacjach na całym świecie. Badania przeprowadzone w 2010 r. przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną wykazały, że certyfikat ISO 9001 posiadało w tym czasie ponad milion organizacji. Najwięcej z nich ulokowanych było w Europie (48%), na Dalekim Wschodzie (39%) oraz w Afryce i Azji Wschodniej (6%) [Internet 1].

Równolegle jednak pojawiają się w literaturze przedmiotu wyniki badań identyfikujących różnego rodzaju problemy związane z funkcjonowaniem systemów zarządzania jakością ISO 9001. Boiral i Amara wykazali np., że zaledwie 26,6% organizacji posiadających certyfikat ISO 9001 w pełni i skutecznie spełnia wymagania normy [Boiral, Amara 2009]. Z kolei Karapetrovic, Casadesús oraz Heras-Saizarbitoria stwierdzili, że wprawdzie wdrażanie systemów zarządzania przynosi organizacjom wymierne korzyści, jednak z upływem czasu ich użyteczność – z różnych powodów – jest coraz niższa [Karapetrovic, Casadesús, Heras-Saizarbitoria 2010].

3. Doskonalenie systemu zarządzania jakością

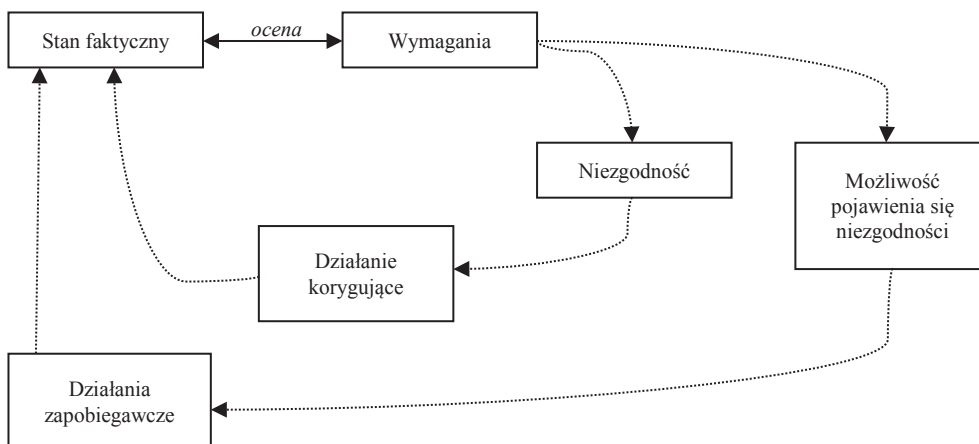
Ciągłe doskonalenie jest jedną z ośmiu zasad zarządzania jakością, sformułowanych w normie ISO 9000. Zasada ta została uwzględniona także przez twórców normy ISO 9001. Często jednak w praktyce funkcjonowania organizacji, a także w literaturze przedmiotu, doskonalenie to ujmuje się w bardzo wąski sposób. Jest ono mianowicie ograniczane do identyfikowania niezgodności, a następnie podejmowa-

nia odpowiednich działań korygujących. Czasem podejście to zostaje rozszerzone o podejmowanie działań zapobiegawczych.

W istocie w normie ISO 9001 znajduje się więcej wymagań dotyczących doskonalenia. Analizując ich treść i łącząc je odpowiednio, można wskazać trzy podstawowe mechanizmy doskonalenia, czyli powtarzalne rozwiązania organizacyjne doskonalące funkcjonowanie systemu zarządzania, a tym samym doskonalące funkcjonowanie organizacji². Są to mechanizmy:

- 1) korygujący,
- 2) usprawniający,
- 3) menedżerski.

Pierwszy z nich określa się mianem **mechanizmu korygującego** (lub dostosowawczego). Sprowadza się on do oceniania funkcjonowania organizacji w odniesieniu do wymagań normy ISO 9001 oraz przyjętych w organizacji procedur i instrukcji. Do oceny tej wykorzystywane są przede wszystkim audyty wewnętrzne. Jeżeli podczas nich okaże się, że któreś z wymagań nie jest realizowane lub istnieje zagrożenie, że w przyszłości może nie być realizowane, podejmowane są odpowiednie działania korygujące bądź zapobiegawcze (zob. rys. 1).



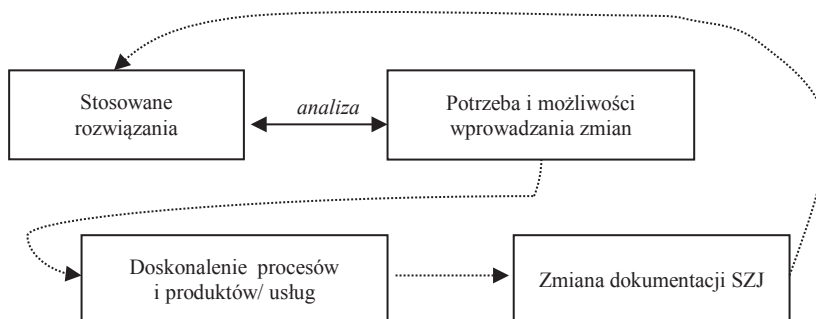
Rys. 1. Mechanizm korygujący

Źródło: opracowanie własne.

Mechanizm usprawniający ma nieco inny charakter. W związku z tym, że wymagania dotyczące systemu zarządzania jakością zapisane w normie ISO 9001 są dość ogólne, pozwalają na stosowanie różnych rozwiązań prowadzących do osią-

² Mechanizmy te mają charakter modeli prezentujących logikę wprowadzanych zmian. Nie chodzi w nich jednak o „sztywne” przypisanie konkretnych wymagań do jednego z trzech mechanizmów. Działania korygujące mogą np. znaleźć zastosowanie w każdym z trzech mechanizmów.

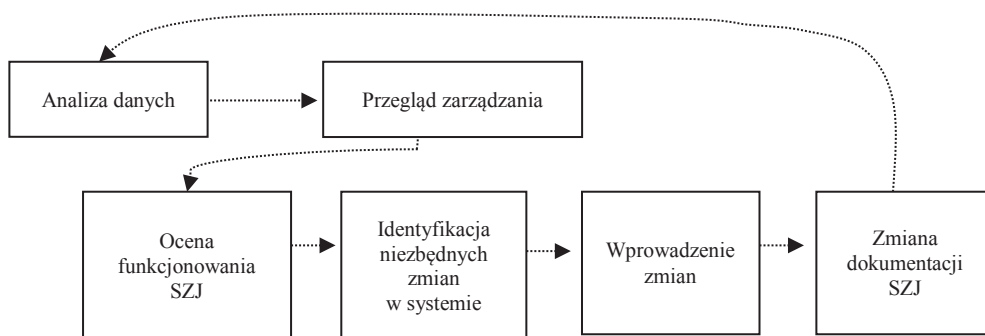
gnięcia zamierzonego stanu. Norma nie precyzuje na przykład tego, jak często należy przeprowadzać przeglądy zarządzania ani w jaki sposób powinno się przeprowadzać weryfikację zakupionych materiałów. W praktyce organizacje stosują różne rozwiązania, które nie zawsze są optymalne. Poza tym, jeżeli nawet rozwiązania te były optymalne w danym momencie, to z upływem czasu mogły stać się niewystarczające. Dlatego organizacja powinna stale starać się doskonalić stosowane rozwiązania – nawet jeżeli są one zgodne są z wymaganiami normy ISO 9001. Wprawdzie w podrozdziale 8.5 *Doskonalenie* normy ISO 9001 nie wspomina się o tym, jednak konieczność stosowania tego mechanizmu wynika z wymagań zapisanych w różnych innych częściach normy, m.in. w następujących fragmentach normy: 4.1 *Wymagania ogólne* (gdzie mowa jest o tym, że organizacja powinna wdrażać działania niezbędne do osiągnięcia zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia procesów) oraz 6.1. *Zapewnienie zasobów* (w którym mowa jest o tym, że organizacja powinna określić i zapewnić zasoby potrzebne do ciągłego doskonalenia skuteczności SZJ). Bezpośrednią inspirację do uaktywnienia tego mechanizmu mogą stanowić sugestie pracowników, badania satysfakcji klientów lub analizy reklamacji. Na tej podstawie należy wprowadzać zmiany w prowadzonej działalności i uwzględnić je w dokumentacji systemu zarządzania jakością (zob. rys. 2)



Rys. 2. Mechanizm usprawniający

Źródło: opracowanie własne.

Trzeci z mechanizmów określić można mianem **mechanizmu menedżerskiego**, aby w ten sposób podkreślić konieczność uczestniczenia w nim kierownictwa organizacji (warunek ten nie występował w przypadku poprzednich dwóch mechanizmów). Zmiany wprowadzane w ramach tego mechanizmu nie koncentrują się – jak to było w przypadku mechanizmów korygującego i usprawniającego – na działalności operacyjnej, lecz uwzględniają zarówno poziom taktyczny, jak i strategiczny. Kluczową rolę w jego ramach odgrywają przeglądy zarządzania. Są to spotkania, w których uczestniczy najwyższe kierownictwo organizacji, czyli osoby, które – zgodnie z wytycznymi normy ISO 9000 – kierują organizacją i ją nadzorują [PN-EN



Rys. 3. Mechanizm menedżerski

Źródło: opracowanie własne.

ISO 9000:2006, s. 31]. Normy nie precyzują, 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 powinny służyć realizacji dwóch powiązanych ze sobą celów. Pierwszy dotyczy oceny funkcjonowania systemu zarządzania jakością. Drugim celem jest ustalenie, czy potrzebne są jakieś zmiany w tym systemie. Jeżeli na podstawie przeprowadzonej oceny najwyższe kierownictwo organizacji uzna, że niezbędne są zmiany w organizacji, to powinno podjąć decyzje uruchamiające odpowiednie działania. Mogą one odnosić się na przykład do zmiany polityki jakości, celów dotyczących jakości, odpowiedzialności i uprawnień pracowników itd. [Rogala 2012]. Aby zapewnić skuteczność przeglądów zarządzania, należy zapewnić kierownictwu dostęp do odpowiednich informacji dotyczących m.in. wyników przeprowadzanych audytów, badań satysfakcji klientów oraz funkcjonowania procesów. Model tego mechanizmu został zaprezentowany na rys. 3.

4. Zakończenie

Każdy z wyodrębnionych mechanizmów doskonalenia ma inny charakter i zakres oddziaływania (zob. tab. 1), lecz uaktywnienie wszystkich tych mechanizmów jest warunkiem koniecznym prawidłowego rozwoju systemu zarządzania jakością.

Mechanizm korygujący jest najczęściej dostrzegany i wykorzystywany w praktyce. Jednak skala i znaczenie wprowadzanych zmian są zwykle bardzo małe. Szczególną uwagę należy zwrócić na mechanizm usprawniający; ponieważ norma ISO 9001 kładzie na niego najmniejszy nacisk, zwykle jest on pomijany. Jednak najważniejszy, z punktu widzenia rozwoju organizacji, jest mechanizm menedżerski. Głównym problemem z nim związanym jest to, że zwykle kierownictwo organizacji koncentruje się na jego wybranych elementach i nie dostrzega całego mecha-

zmu. W konsekwencji przeglądy zarządzania mają niską rangę i nie przyczyniają się w odpowiednim stopniu do doskonalenia prowadzonej działalności. Są one często traktowane jako wymagane przez normę ISO 9001 spotkania informacyjne.

Tabela 1. Porównanie mechanizmów doskonalenia

	Mechanizm korygujący	Mechanizm usprawniający	Mechanizm menedżerski
Charakterystyka	Dostosowywanie sposobów wykonywanych działań do przyjętych założeń (zapisanych m.in. w normie ISO 9001, w celach dotyczących jakości oraz w procedurach i instrukcjach systemu zarządzania jakością)	Wprowadzanie zmian pozwalających skuteczniej lub efektywniej realizować przyjęte założenia (zapisane m.in. w normie ISO 9001 oraz polityce jakości)	Modyfikacja przyjętych założeń: celów dotyczących jakości, procedur, struktury organizacyjnej itd.

Źródło: opracowanie własne.

Prawidłowe funkcjonowanie wszystkich tych mechanizmów sprawi, że systemy zarządzania jakością zgodne z normą ISO 9001 będzie można uważać za użyteczne rozwiązania, gdyż – jak zauważyli M. Grudzewski i I. Hejduk – „zarządzanie w XXI wieku przyjęło nową orientację. W coraz większym stopniu jest ono oparte na zdolności radzenia sobie z ciągłą zmianą, a nie na stabilności” [Grudzewski, Hejduk 2008].

Literatura

- Bełz G., Skalik J., *Rozumienie systemu zarządzania. Próba definicji*, [w:] *Kształtowanie i doskonalenie systemu zarządzania w przedsiębiorstwie*, red. J. Skalik, G. Bełz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Boiral O., Amara N., *Paradoxes of ISO 9000 Performance – A configurational approach*, „Quality Management Journal” 2009, no 3(16).
- Borys T., Rogala P. (red.), *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Zmiana paradygmatów kształtujących systemy zarządzania*, [w:] *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, red. W. Grudzewski, J. Hejduk, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Karapetrovic S., Casadesús M., Heras-Saizarbitoria I., *What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study*, „Total Quality Management” 2010, no 3(21).
- PN-EN ISO 9000, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
- PN-EN ISO 9001, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009.
- Rogala P., *Doskonalenie systemu zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2012, nr 7-8.

Źródło internetowe

[1] www.iso.org.

THE MECHANISM OF IMPROVING THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ISO 9001

Summary: The paper presents the proposal of distinguishing three mechanisms of improving the quality management system. They all are based on ISO 9001 standard requirements. The first one is the corrective mechanism dealing with adjusting the way of performing actions to standard procedures. It is mostly based on corrective and preventive action. The second one focuses on implementing changes allowing to achieve goals (e.g. quality objectives) in a more successful and efficient way. The last mechanism is referred to as a management one. It modifies the principles e.g. quality objectives, procedures etc. Its key part is the management review.

Keywords: quality management system, ISO 9001, improvement.