

**Tomasz Brzozowski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## FUNKCJONOWANIE MECHANIZMÓW DOSKONALENIA ZNORMALIZOWANYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH W POLSCE\*

---

**Streszczenie:** W wielu organizacjach w Polsce i na świecie funkcjonują znormalizowane systemy zarządzania zgodne z wymaganiami norm ISO. Systemy te mają wbudowane mechanizmy doskonalenia, które poprzez takie narzędzia, jak działania korygujące i działania zapobiegawcze, pozwalają wprowadzać zmiany w organizacji. Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących utrzymywania i doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania w organizacjach w Polsce w zakresie funkcjonowania mechanizmów doskonalenia.

**Słowa kluczowe:** system zarządzania, doskonalenie, działania korygujące, działania zapobiegawcze.

### 1. Wstęp

Jednym z większych wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami w obecnych, burzliwych czasach jest ciągle identyfikowanie zmian zachodzących w ich otoczeniu oraz dostosowywanie się do nich. Owo dostosowywanie się w wielu organizacjach będzie odbywało się w ramach wdrożonych i utrzymywanych znormalizowanych systemów zarządzania, które od wielu lat cieszą się ciągle rosnącą popularnością.

W związku z funkcjonowaniem znormalizowanych systemów zarządzania istnieje może szereg źródeł zmian w organizacji, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Wśród tych źródeł, które związane są z systemami zarządzania, wyróżnić można m.in.:

- 1) procesy ustanawiania, realizacji i ponownego ustanawiania celów dotyczących jakości, ochrony środowiska itd.;
- 2) wyniki monitorowania, pomiarów i analizy danych dotyczące procesów i wyrobów realizowanych w organizacji, a także bieżący nadzór z nimi związany;

---

\* Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010-2011 jako projekt badawczy.

- 3) wyniki audytów wewnętrznych i zewnętrznych przeprowadzanych w organizacji;
- 4) efekty przeglądów zarządzania przeprowadzanych przez najwyższe kierownictwo organizacji.

Zidentyfikowane na tej podstawie potrzeby i obszary zmian mogą zostać urzeczywistnione drogą realizacji różnego rodzaju działań, które – zgodnie z koncepcją zawartą w normach ISO – określane są mianem działań doskonalących.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących utrzymywania i doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania w organizacjach w Polsce w zakresie funkcjonowania mechanizmów doskonalenia.

## **2. Doskonalenie systemu zarządzania jakością – mechanizmy zmian**

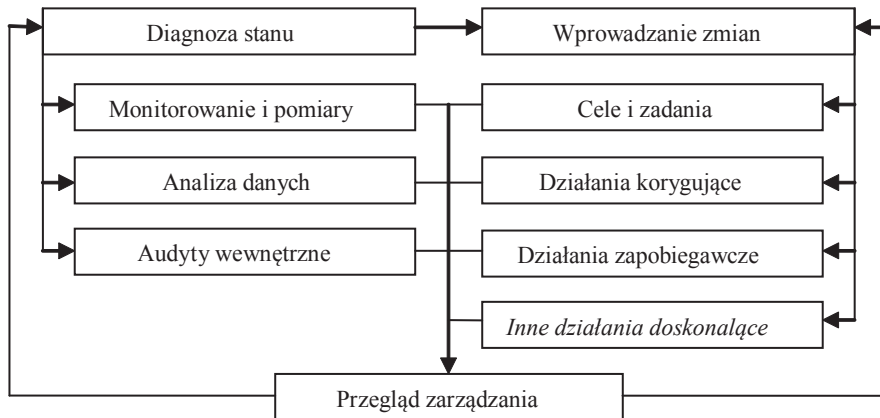
Mechanizm doskonalenia systemu zarządzania jakością (a także wielu innych znormalizowanych systemów zarządzania) opiera się na kilku elementach – narzędziach, które są ze sobą powiązane logicznym ciągiem działań, tworzących proces utrzymania i doskonalenia systemu [Czermiński 2010, s. 52-64]. W skład tego mechanizmu wchodzi:

- 1) procesy monitorowania i pomiarów,
- 2) audyty wewnętrzne,
- 3) procesy, metody i narzędzia analizowania danych,
- 4) działania korygujące i zapobiegawcze, a także – uzupełniająco – inne działania doskonalące,
- 5) przeglądy zarządzania.

Mechanizm ten w uproszczeniu działa w ten sposób, że informacje pochodzące z monitorowania i pomiarów procesów i wyrobów realizowanych w organizacji oraz z przeprowadzanych audytów wewnętrznych są przedmiotem bieżącej analizy danych. W wyniku przeprowadzanych analiz określa się potrzeby zmian, realizowane są działania korygujące, zapobiegawcze i inne doskonalące. Wyniki analizy danych oraz wyniki zrealizowanych działań stanowią dane wejściowe do przeglądu zarządzania, podczas którego formułowane są wnioski w postaci nowych celów, planów działań itp. Przegląd zarządzania jednocześnie zamyka poprzedni i otwiera nowy cykl doskonalenia systemu zarządzania (por. rys. 1).

Uwidocznione na schemacie inne działania doskonalące tworzą wraz z działaniami korygującymi i zapobiegawczymi (zdefiniowanymi w normach ISO dotyczących systemów zarządzania) zbiór, który na potrzeby niniejszego opracowania oraz przytaczanych w dalszej części badań, określony został ogólnie jako działania doskonalące – tak jak zostało to zdefiniowane w normie ISO 9004 [PN EN-ISO 9004:2010, s. 41]. Jednocześnie należy podkreślić, że te inne działania są kategorią bardzo pojemną. Mogą one obejmować m.in. pomysły pracownicze, wnioski racjo-

nalizatorskie, usprawnienia, ale także – w szerszym ujęciu – różnego rodzaju innowacje [PN EN-ISO 9004:2010, s. 43].



**Rys. 1.** Schemat mechanizmu doskonalenia systemu zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne na podstawie [PN EN-ISO 9001:2009].

Działania korygujące i działania zapobiegawcze realizowane w ramach systemu zarządzania jakością są na tyle istotnymi elementami, że w normie ISO 9001 wyspecyfikowane zostało wymaganie ustanowienia udokumentowanej procedury w tym zakresie [PN EN-ISO 9001:2009, s. 38]. Procedura ta powinna określać co najmniej przyjęte w organizacji zasady dotyczące:

- 1) określania przyczyn występujących lub potencjalnych niezgodności,
- 2) odpowiedzialności za wdrożenie działań,
- 3) zapisywania wyników podjętych działań,
- 4) oceny skuteczności podjętych działań.

Na podstawie badań wtórnych [Szkiel 2010, s. 73-85] możliwe jest określenie zbioru czynników, sprzyjających zwiększeniu skuteczności działań korygujących i zapobiegawczych. Wśród tych czynników wyróżnić można takie kwestie, jak:

- ustanowienie procedury działań korygujących i zapobiegawczych, uwzględniającej działania podejmowane w wyniku audytów wewnętrznych i inne niż podejmowane w wyniku audytów wewnętrznych;
- precyzyjne określenia odpowiedzialności za inicjowanie, przeprowadzanie i weryfikowanie działań;
- wdrożenie systemowego podejścia do analizowania przyczyn występujących niezgodności;
- wdrożenie systemowego podejścia do oceny skuteczności działań korygujących i zapobiegawczych wraz z określeniem postępowania w przypadku braku skuteczności;
- prowadzenie zapisów dotyczących działań korygujących i zapobiegawczych;

– motywacja i zaangażowanie pracowników.

Czynniki skuteczności działań przedstawione powyżej można rozszerzyć także na inne działania doskonalące. Jest to tym bardziej istotne, że norma ISO 9001 nie specyfikuje odpowiednich wymagań w tym zakresie, a w praktyce wiele organizacji może mieć problem z przyjęciem odpowiednich zasad postępowania.

### 3. Działania doskonalące w świetle wyników badań

Praktyczne podejście do realizowania różnego rodzaju działań doskonalących przez organizacje, które wdrożyły, utrzymują i doskonalą systemy zarządzania jakością, zilustrowane zostanie wynikami badań nt. utrzymywania i doskonalenia systemów zarządzania, przeprowadzonych w pierwszym kwartale 2011 r. na próbie siedemdziesięciu organizacji biznesowych, czyli przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i usługowych.

W zakresie działań doskonalących w ramach wspomnianych badań sformułowane zostały m.in. takie problemy szczegółowe, jak:

- 1) jaka jest liczba działań doskonalących, realizowanych jako działania poaudytowe i jako działania niewynikające z audytów wewnętrznych;
- 2) w jaki sposób realizowane są inne niż korygujące i zapobiegawcze działania doskonalące;
- 3) czy pracownicy spoza kadry kierowniczej mają taką możliwość i zgłaszają propozycje działań doskonalących oraz jaki jest ich udział w ogólnej liczbie działań doskonalących.

Jak już wspomniano, jednym z elementów mechanizmu ciągłego doskonalenia, który pozwala identyfikować obszary wymagające wprowadzenia różnego rodzaju zmian w organizacji, są audyty wewnętrzne. Celem przeprowadzania audytów wewnętrznych jest poszukiwanie dowodów, że organizacja funkcjonuje zgodnie z przyjętymi politykami, celami i procedurami. Natomiast w przypadku stwierdzenia istniejących niezgodności lub takich, które mogą potencjalnie wystąpić, a także w przypadku zidentyfikowania potencjalnych możliwości doskonalenia systemu zarządzania podczas audytów mogą być proponowane działania korygujące, działania zapobiegawcze lub inne zalecenia do doskonalenia. W nieco ponad połowie badanych przedsiębiorstw (55,7%) proponowanie działań korygujących podczas audytu jest normalną praktyką, natomiast praktyka formułowania zaleceń do doskonalenia podczas audytu dotyczy jeszcze większej liczby organizacji (74,3% badanych) (por. tab. 1). Kontrowersje związane z pozytywną oceną takich praktyk wynikają z tego, że zasadniczo rolą audytorów nie jest proponowanie działań doskonalących. Jednak w przypadku tych organizacji, w których zaangażowanie i inicjatywa pracowników są niewielkie, podejście takie może sprzyjać doskonaleniu systemu zarządzania, kreować zmiany i zmniejszać opór przed nimi poprzez pośrednie włączanie pracowników do tego procesu. Jednocześnie podejście takie stawia przed audytorami duże

wymagania dotyczące ich wiedzy i umiejętności nie tylko w zakresie przeprowadzania audytów, ale także zarządzania organizacją w ogóle.

**Tabela 1.** Praktyki dotyczące auditów wewnętrznych w badanych organizacjach (w %)

Charakterystyka	Tak, jest to normalna praktyka	Czasami, w zależności od podejścia audytora	Nie, dopiero po zakończeniu audytu
Podczas audytu proponowane są działania korygujące	55,7	17,1	27,1
Podczas audytu formułowane są zalecenia do doskonalenia	74,3	20,0	5,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Analiza bezwzględnej liczby podejmowanych działań doskonalących nie pozwala na sformułowanie zbyt daleko idących wniosków. Istotne jednak jest to, że około połowa badanych organizacji nie podejmuje w ogóle działań lub podejmuje nieliczne (mniej niż 5) działania doskonalące niewynikające z przeprowadzonych audytów wewnętrznych – w odniesieniu do działań korygujących, zapobiegawczych i innych to odpowiednio 45,8, 52,9 i 51,4% badanych organizacji (por. tab. 2).

**Tabela 2.** Przeciętna liczba działań doskonalących realizowanych w badanych organizacjach (działania poaudytowe/działania niewynikające z audytów) (w %)

Liczba działań Rodzaj działań	Dotychczas nie podjęto	Mniej niż 5	Między 5 a 10	Między 11 a 20	Więcej niż 20
Korygujące	4,3/22,9	17,1/22,9	24,3/18,6	21,4/11,4	32,9/24,3
Zapobiegawcze	12,9/28,6	17,1/24,3	27,1/14,3	20,0/8,6	22,9/24,3
Inne	34,3/35,7	15,7/15,7	14,3/14,3	15,7/10,0	20,0/24,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Okazuje się także, że istnieje zależność pomiędzy liczbą działań doskonalących niebędących wynikiem przeprowadzonych w organizacji audytów a możliwością i stopniem sformalizowania sposobu zgłaszania przez pracowników spoza kadry kierowniczej propozycji takich działań. Współczynnik zależności wynosi 0,43 zarówno w odniesieniu do działań korygujących, zapobiegawczych, jak i innych działań doskonalących.

Kolejną istotną kwestią jest sposób, w jaki realizowane są inne działania korygujące. Ze względu na to, że w normie ISO 9001 brakuje wymagań dotyczących tego zagadnienia, to organizacje stosują różnorodne rozwiązania. Okazuje się, że ponad połowa organizacji (55,4% badanych) przyjęła określone procedury postępowania w tym zakresie, natomiast w co trzeciej z nich (32,4% badanych) inne działania doskonalące realizowane są w sposób nieformalny. W zależności od praktyk sto-

sowanych w poszczególnych organizacjach podejście nieformalne może wiązać się z pewnymi problemami. Otóż: brak formalizmu może powodować, że z realizacji takich działań nie powstają zapisy, skuteczność tych działań nie podlega ocenie i umykają one uwadze np. podczas przeglądów zarządzania.

Istotnym czynnikiem zwiększającym zaangażowanie pracowników organizacji w doskonalenie systemu zarządzania jakością, wyzwalamą inicjatywę, a tym samym zmniejszającym opór przed zmianami, jest umożliwienie im zgłaszania propozycji działań doskonalących i włączanie w ich realizację – co zostało także podkreślone w standardach ISO [PN EN-ISO 9004:2010, s. 43]. W większości organizacji pracownicy mają takie możliwości, przy czym mogą one być uruchamiane w sposób nieformalny lub formalny (odpowiednio 28,6% i 50% badanych) (por. tab. 3).

**Tabela 3.** Sposób zgłaszania i liczba działań „pracowniczych”

Liczba działań Sposób zgłaszania	Brak takich działań	Mniej niż 25%	Między 25% a 50%	Między 51% a 75%	Więcej niż 76%	Razem
Raczej nie zgłaszają takich działań	12	2	1	0	0	15 (21,4%)
W sposób niefor- malny	0	11	6	1	2	20 (28,6%)
W oparciu na istnie- jących procedurach i formularzach	0	23	4	2	6	35 (50,0%)
Razem	12 (17,1%)	36 (51,4%)	11 (15,7%)	3 (4,3%)	8 (11,4%)	70

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

W nieco ponad połowie organizacji (51,4% badanych) udział działań doskonalących zgłaszanych przez pracowników stanowi mniej niż 25%. Natomiast w blisko co dziesiątej organizacji (11,4% badanych) działania „pracownicze” stanowią zdecydowaną większość, bo ponad 76% wszystkich działań doskonalących.

Okazuje się ponadto, że udział działań „pracowniczych” w ogólnej liczbie działań doskonalących jest silnie uzależniony od tego, czy działania te zgłaszane są w sposób sformalizowany czy nie. Współczynnik zależności wynosi w tym przypadku 0,67.

#### 4. Zakończenie

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań możliwe jest sformułowanie kilku wniosków istotnych dla praktyki utrzymywania i doskonalenia systemów zarządzania jakością oraz innych znormalizowanych systemów, w których funkcjonuje mechanizm doskonalenia taki jak opisany w drugiej części niniejszego opracowania.

Po pierwsze, nie należy traktować działań doskonalących tylko jako reakcji na niezgodności stwierdzone podczas audytów. W przypadku takiego podejścia – które określić można jako reaktywne – w organizacji realizowane będą zapewne tylko działania korekcyjne i korygujące.

Bardziej odpowiednim podejściem z punktu widzenia skuteczność procesów doskonalących systemy zarządzania jest nadanie większego znaczenia działaniom zapobiegawczym, a przede wszystkim innym działaniom doskonalącym, realizowanym z inicjatywy i przy współudziale pracowników organizacji.

Po drugie, należy zwrócić uwagę na utrzymywanie zapisów z wszelkich działań doskonalących, oceniać ich skuteczność oraz analizować uzyskiwane efekty. Jest to niezbędne do dokonania poprawnej oceny przyjętego kierunku zmian w organizacji.

W wyniku przeprowadzonych badań można stwierdzić, że w praktyce przedsiębiorstw w Polsce wiele z postawionych w niniejszym opracowaniu wniosków znalazło swoje urzeczywistnienie.

## Literatura

Czermiński J. (red.), *Pełnomocnik jakości*, Akademia Morska w Gdyni, Gdynia 2010.

PN EN-ISO 9001:2009 System zarządzania jakością. Wymagania, PKN, Warszawa 2010.

PN EN-ISO 9004:2010 Zarządzanie ukierunkowane na trwałą sukces. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością, PKN, Warszawa 2010.

Szkiel A., *Wykorzystanie technik i narzędzi doskonalenia systemów zarządzania jakością przez organizacje w łańcuchu żywnościowym*, [w:] T. Sikora (red.), *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.

## FUNCTIONING OF MECHANISMS OF NORMALIZED MANAGEMENT SYSTEMS IMPROVEMENT IN ORGANIZATIONS IN POLAND

**Summary:** In a lot of organizations in Poland and in the world there are normalized management systems consistent with ISO standards. These systems have built an improvement mechanism, which allows to introduce changes in organizations through corrective and preventive actions. The aim of this article is to present the results of research concerning the practices in the maintenance and improvement of management systems in organizations in Poland.

**Keywords:** management system, improvement, corrective action, preventive action.