

PRACE NAUKOWE

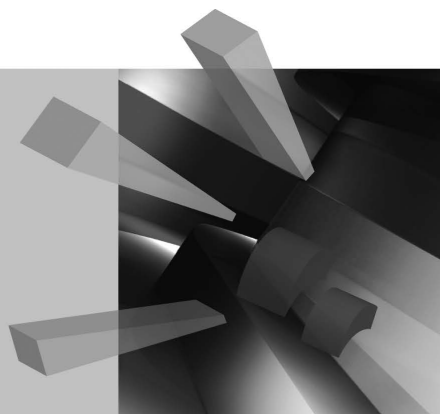
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

265

Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Adam Dębski

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 978-83-7695-203-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Baraniecka , Konflikt celów w przedsiębiorstwie – identyfikacja, konsekwencje i sposoby eliminowania.....	11
Tomasz Brzozowski , Przegląd zarządzania a orientacja na wyniki	31
Marek Bugdol , Zaufanie jako wynik działalności organizacji	40
Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska , Perspektywy satysfakcji nauczycieli	54
Małgorzata Chojnacka , Kryteria i metody oceny jakości obsługi klienta w wybranych przedsiębiorstwach transportu miejskiego	65
Marta Chudykowska , Wybrane problemy budowy i wdrażania zrównoważonej karty wyników w szpitalu.....	77
Sylwia Dziedzic , Analiza poziomu satysfakcji absolwentów Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej	90
Zenon Foltynowicz, Marta Purol , Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego zorientowanego na wyniki na przykładzie Wydziału Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu	102
Bartosz Fortuński , „Wyniki” proekologicznego podejścia do energetyki w Unii Europejskiej w oparciu o model EFQM	113
Barbara Fura , Wpływ systemu zarządzania środowiskowego na wyniki przedsiębiorstw województwa podkarpackiego.....	126
Tomasz Greber , Kwantyfikacja wyników auditów trzeciej strony.....	136
Piotr Grudowski, Jacek Matusiak , Wybrane aspekty oceny satysfakcji i lojalności klientów i pracowników.....	144
Rafał Haffer , Systemy pomiaru wyników działalności polskich przedsiębiorstw i ich wpływ na osiągnięte wyniki.....	156
Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys , Klient i jego satysfakcja w usługach administracji publicznej	172
Zbigniew Klos, Krzysztof Koper , Wybrane aspekty analizy orientacji na wynik w przedsiębiorstwach sektora spożywczego.....	184
Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka , Zarządzanie procesowe stymulatorem doskonalenia wyników działalności organizacji publicznej.....	194
Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański , Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej – na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżonowie	208
Andrzej Kwintowski , Porównanie wybranych narzędzi związanych z postępowaniem z wyrobem niezgodnym.....	220

Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor , Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem – wyniki badań	229
Agata Lulewicz-Sas , Raportowanie działalności społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorstw	245
Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska , Pomiar jakości procesu realizacji usługi bankowej	260
Katarzyna Midor, Witold Biały , Wyniki badań oczekiwań i satysfakcji klientów uczelni wyższej z obszaru województwa śląskiego	271
Agnieszka Panasiewicz , Metodyka zarządzania ryzykiem zgodna ze standardem ISO 31000	282
Barbara Pytko , Doskonalenie zarządzania publicznego z wykorzystaniem wyników analizy przemian jakościowych	294
Paweł Rumniak , Kierunki rozwoju raportowania wewnętrznego przedsiębiorstwa.....	308
Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak , Sformalizowany system – skuteczny instrument zarządzania czy hamulec rozwoju?	319
Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz , Edukacyjna wartość dodana a orientacja na wyniki – doniesienie z badań ankietowych	336
Maciej Urbaniak , Formy wstępnej oceny dostawców – wyniki badań.....	357
Izabela Witczak , Poprawa skuteczności i efektywności usług zdrowotnych w szpitalach poprzez wdrażanie standardów akredytacyjnych – analiza polskich i międzynarodowych doświadczeń	365
Marian Woźniak , Wykorzystanie Modelu Doskonałości EFQM do analizy żywotności gmin wiejskich na przykładzie wybranych gmin województwa podkarpackiego.....	374
Grażyna Paulina Wójcik , Wpływ systemów zarządzania na efektywność przedsiębiorstwa energetycznego	390
Sabina Zaremba-Warnke , Znaczenie ekotestów dla zapewnienia satysfakcji proekologicznym klientom	404
Anetta Zielińska , Metody wyceny obszarów przyrodniczo cennych	414

Summaries

Anna Baraniecka , The aim conflict in an enterprise – identification, consequences and ways of elimination.....	30
Tomasz Brzozowski , Management review vs. results orientation	39
Marek Bugdol , Trust as a result of an organization's activities	53
Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska , Perspectives of teachers' satisfaction	64
Małgorzata Chojnacka , Criteria and methods of appraisal of quality of customer service in chosen enterprises of municipal transportation	76

Marta Chudykowska , Chosen aspects of designing and implementing the balanced scorecard in a hospital	89
Sylwia Dziedzic , Analysis of satisfaction level of the graduates of Faculty of Management at Rzeszów University of Technology	101
Zenon Foltynowicz, Marta Purol , Improving result-oriented strategic management – the case of commodity Science Faculty of the Poznań University of Economics	112
Bartosz Fortuński , „Results” of environmental approach towards European Union energy policy in the EFQM model.....	125
Barbara Fura , Influence of ISO 14001 system adoption on the performance of the Podkarpackie Voivodeship enterprises	134
Tomasz Greber , Quantification of results of third party audits	143
Piotr Grudowski, Jacek Matusiak , Selected aspects of the satisfaction and loyalty of customers and employees.....	154
Rafał Haffer , Performance measurement systems and their impact on results achieved by Polish companies	171
Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys , Client and his satisfaction in public administration services.....	183
Zbigniew Kłos, Krzysztof Koper , Selected aspects of orientation analysis on results in food sector companies.....	193
Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka , Process management as a stimulator for improving the results of public organization performance.....	207
Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański , Determinants of customer satisfaction with public administration units services – the example of the municipal office of Dzierżoniów	218
Andrzej Kwintowski , Comparison of selected tools used in the control of a nonconforming product	228
Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor , Environment-friendly management – study findings	244
Agata Lulewicz-Sas , Reporting of socially responsible business.....	259
Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska , Quality measurement of the banking service process	270
Katarzyna Midor, Witold Biały , Research results of expectations and satisfaction of clients of higher education institution in the Silesian Voivodeship region	281
Agnieszka Panasiewicz , Risk management methodology in accordance with ISO 31000 standard	293
Barbara Pytko , Public management improvement with the applience of analysis results of quality changes.....	307
Paweł Rumniak , Directions of changes and development of internal report systems	318

Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak , A formalised system – an effective tool or an impediment?	335
Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz , Educational value added and focus on results – report from survey study	356
Maciej Urbaniak , Forms of a preliminary evaluation on suppliers – studies results.....	364
Izabela Witczak , Improving efficiency and effectiveness of health care in hospitals through the implementation of accreditation standards (The analysis of Polish and international experience).....	373
Marian Woźniak , The application of EFQM Quality Model for food analysis in rural communities on the example of Podkarpackie Voivodeship communities	389
Grażyna Paulina Wójcik , Impact of management on the effectiveness of power industry	403
Sabina Zaremba-Warnke , Eco-tests importance to ensure environmentally conscious customers satisfaction	413
Anetta Zielińska , Evaluation methods of naturally valuable areas	423

Tomasz Brzozowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: Tomasz.Brzozowski@ue.wroc.pl

PRZEGLĄD ZARZĄDZANIA A ORIENTACJA NA WYNIKI

Streszczenie: Przegląd zarządzania jest jednym z najistotniejszych mechanizmów ciągłego doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania. Jest to systematycznie organizowane spotkanie kierownictwa organizacji, podczas którego dokonuje się oceny stanu funkcjonowania systemu zarządzania. Wymagania normatywne dotyczące przeglądu szczegółowo określają zakres informacji, które powinny być przedmiotem analiz podczas takiego spotkania. Poza tymi wymaganiami istnieje wiele czynników, które wpływają na jakość przeglądu oraz przesądzą o tym, czy w praktyce przegląd jest skutecznym mechanizmem doskonalenia organizacji zorientowanej na wyniki. W artykule przedstawiono problematykę zapewnienia skuteczności przeglądu zarządzania w świetle wyników badań przeprowadzonych wśród polskich organizacji oraz doświadczeń praktycznych i obserwacji autora.

Słowa kluczowe: przegląd zarządzania, znormalizowany system zarządzania, doskonalenie organizacji.

1. Wstęp

Orientacja na wyniki może mieć wiele różnych wymiarów, w zależności od tego, jak zdefiniowane zostaną przedmiotowe wyniki. W odniesieniu do organizacji biznesowej – przedsiębiorstwa jako całości – może ona dotyczyć stopnia realizacji jej głównych celów strategicznych. W kontekście znormalizowanych systemów zarządzania (jakością, środowiskowego, bezpieczeństwem i higieną pracy oraz innych) orientacja na wyniki dotyczy może efektów doskonalenia tych systemów, które związane są oczywiście z innymi wynikami organizacji, ale jednak w znacznej mierze koncentrują się na sprawności operacyjnej przedsiębiorstwa.

W takim przypadku jakość wyników zdeterminowana będzie jakością funkcjonującego w przedsiębiorstwie systemu zarządzania oraz jakością mechanizmów doskonalenia wbudowanych w ten system. Jednym z takich mechanizmów jest przegląd zarządzania, czyli systematycznie organizowane spotkanie kierownictwa, podczas którego dokonuje się oceny wyników funkcjonowania, czyli utrzymywania i doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania wdrożonych w przedsiębiorstwie [PN-EN ISO 9000:2006, s. 31]. W normach dotyczących systemów zarzą-

dzania wskazuje się na przegląd zarządzania jako główny element determinujący ich ciągłe doskonalenie. Przyjmuje się, że przegląd jest zarówno początkiem, jak i końcem cyklu ciągłego doskonalenia, co wynika z zakresu danych wejściowych i wyjściowych oraz wytycznych dotyczących przeprowadzania przeglądu [PN-N-18004:2001, s. 27–28].

Interesujące zatem jest, w jaki sposób przegląd zarządzania może przyczynić się do urzeczywistnienia orientacji na wyniki w przedsiębiorstwie. W artykule przedstawiono wyniki badań oraz obserwacje dotyczące przeglądu zarządzania w kontekście realizacji zasady orientacji na wyniki.

2. Przegląd zarządzania jako mechanizm ciągłego doskonalenia

W wielu organizacjach w Polsce i na świecie funkcjonują znormalizowane systemy zarządzania zgodne z wymaganiami norm ISO. Najpopularniejsze z nich to: system zarządzania jakością wg normy ISO 9001, system zarządzania środowiskowego wg normy ISO 14001 oraz system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy wg normy PN-N 18001. Poza tymi systemami w praktyce gospodarczej upowszechniły się tzw. branżowe systemy zarządzania jakością oraz systemy zarządzania dotyczące bezpieczeństwa organizacji, np. system zarządzania bezpieczeństwem informacji wg normy ISO 27001.

Elementem każdego z tych systemów zarządzania jest przegląd zarządzania, dla którego wymagania opisane zostały w odpowiednich normach. Określony w nich został cel przeprowadzania przeglądów, jakim jest zapewnienie ciągłej przydatności i skuteczności systemu zarządzania, oraz poszukiwanie możliwości wprowadzania zmian i doskonalenia. Ponadto wskazano na zakres danych wejściowych, które powinny być poddane przeglądowi, i danych wyjściowych, będących efektem przeprowadzenia przeglądu (por. tab. 1).

Tabela 1. Przegląd zarządzania w systemie zarządzania jakością – dane wejściowe i wyjściowe

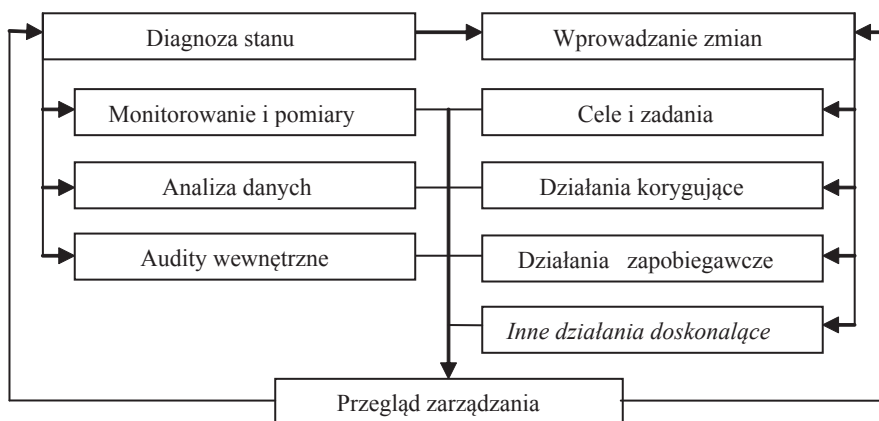
Dane wejściowe	Dane wyjściowe
1. Wyniki auditów.	Działania i decyzje związane z:
2. Informacje zwrotne od klienta.	1. Doskonaleniem skuteczności systemu zarządzania jakością i jego procesów.
3. Informacje dotyczące funkcjonowania procesów i zgodności wyrobu.	2. Doskonaleniem wyrobu w powiązaniu z wymaganiami klienta.
4. Status działań zapobiegawczych i korygujących.	3. Potrzebnymi zasobami.
5. Informacje dotyczące działań podjętych w następstwie wcześniejszych przeglądów zarządzania.	
6. Informacje dotyczące zmian, które mogą wpływać na system zarządzania jakością.	
7. Zalecenia dotyczące doskonalenia.	

Źródło: [PN-EN ISO 9001:2009, s. 21].

Jak wynika z powyższego zestawienia danych wejściowych, przegląd zarządzania nie mógłby się odbyć bez wsparcia informacyjnego ze strony innych mechanizmów doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania, czyli:

- 1) monitorowania i pomiarów procesów i wyrobów,
- 2) auditów wewnętrznych,
- 3) procesów analizowania danych,
- 4) działań korygujących i zapobiegawczych.

Współdziałanie tych mechanizmów polega na tym, że informacje pochodzące z monitorowania i pomiarów procesów i wyrobów realizowanych w organizacji oraz z przeprowadzanych auditów wewnętrznych są przedmiotem bieżącej analizy danych. W wyniku przeprowadzanych analiz określone są potrzeby zmian, realizowane są działania korygujące, zapobiegawcze i inne działania doskonalące. Wyniki analizy danych oraz wyniki zrealizowanych działań są danymi wejściowymi do przeglądu zarządzania, podczas którego formułowane są wnioski w postaci nowych celów, planów działań itp. (por. rys. 1).



Rys. 1. Schemat mechanizmu doskonalenia systemu zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Borys, Rogala 2011, s. 121].

Przegląd zarządzania jednocześnie zamyka poprzedni i otwiera nowy cykl doskonalenia systemu zarządzania. Wynika z tego, że o jakości przeglądu, a ściślej – o jakości danych wyjściowych z przeglądu, decydować będzie w dużej mierze jakość danych wejściowych, czyli wyników i informacji dotyczących pozostałych mechanizmów doskonalenia.

3. Przegląd zarządzania w świetle wyników badań i obserwacji

Problematyka związana z przeprowadzeniem przeglądów zarządzania w organizacji podejmowana jest zwykle w badaniach dotyczących znormalizowanych systemów

zarządzania w aspekcie skuteczności i efektywności ich utrzymywania i doskonalenia. Dobrze przygotowany i przeprowadzony przegląd determinuje skuteczność całego systemu zarządzania. Jednocześnie istnieje wiele czynników wpływających na skuteczność przeglądu, wśród których najistotniejsze są takie kwestie, jak:

- nadanie przeglądowi zarządzania odpowiednio wysokiej rangi odrębnego spotkania;
- udokumentowanie zasad planowania i przeprowadzania przeglądów, ze szczególnym uwzględnieniem zakresu przeglądu (dane wejściowe i wyjściowe), częstotliwości i składu zespołu;
- uwzględnienie wyników analizy danych z zastosowaniem odpowiednich metod, narzędzi i technik, jako danych wejściowych do przeglądu;
- precyzyjne formułowanie, dokumentowanie i komunikowanie wyników przeglądu oraz wykorzystywanie wyników przeglądu do doskonalenia systemu i organizacji, poprzez sporządzenie planu działań [Szkiel 2010, s. 73–85].

Każdy z wymienionych czynników ma w praktyce doniosłe znaczenie dla zapewnienia wysokiej jakości wyników przeglądu zarządzania.

W literaturze wskazuje się, że zapewnienie skutecznego utrzymania systemu zarządzania wymaga zaplanowania przeglądów zarządzania, biorąc pod uwagę możliwość ich przeprowadzania częściej niż raz w roku [Kleniewski 2010b, s. 35]. Wskazuje się także, że optymalnym rozwiązaniem jest zachowanie sześciomiesięcznego cyklu przeglądów [Kleniewski 2010a, s. 12]. Tymczasem w praktyce gospodarczej w zdecydowanej większości przedsiębiorstw przeglądy zarządzania przeprowadzane są raz w roku (por. tab. 2). Ocena takiej praktyki z punktu widzenia skuteczności mechanizmu, jakim jest przegląd zarządzania, wymagałaby podjęcia dodatkowych badań.

Tabela 2. Częstotliwość przeprowadzania przeglądów zarządzania

Częstotliwość	Jeszcze się nie odbył	Rzadziej niż raz na 12 miesięcy	Raz na 12 miesięcy	Raz na 6 miesięcy	Raz na 3 miesiące
Odsetek przedsiębiorstw	1,3%	0,0%	83,3%	9,0%	6,4%

Źródło: [Borys, Rogala 2011, s. 126].

Rangę spotkania, jakim jest przegląd zarządzania, zbudować można przez odpowiednie podejście kierownictwa przedsiębiorstwa, które może demonstrować swoje zaangażowanie m.in. poprzez:

1) formułowanie wobec właścicieli procesów oczekiwań dotyczących wysokiej jakości danych wejściowych, opartych na obiektywnym systemie analizy wskaźnikowej, w której wykorzystywane są wiarygodne i kompletne dane;

2) zapewnienie odpowiednich wyników przeglądu, to znaczy – zgodnie z normą ISO 9001 – podejmowanie rzeczywistych decyzji oraz określanie realnych działań dotyczących doskonalenia systemu zarządzania.

Sformułowane powyżej warunki są niezwykle istotne i stoją w opozycji do takiego sposobu przeprowadzania przeglądów zarządzania, w którym pozoruje się działania dla uzyskania formalnej zgodności z wymaganiami normy. W tym kontekście warto przypomnieć wyniki badań, w których ankietowani uznali przegląd za element mający najmniejszy wpływ na doskonalenie systemów zarządzania [Borys, Rogala 2011, s. 127].

Ze znaczeniem przeglądów zarządzania wiąże się też kwestia tego, czy są one organizowane jako odrębne spotkania czy też realizowane są w połączeniu ze spotkaniami na inny temat. Na zagadnienie to można spojrzeć z dwóch punktów widzenia.

Pierwszy dotyczy sytuacji, kiedy wdrożenie znormalizowanego systemu zarządzania następuje w taki sposób, że wprowadza się zupełnie nowe, sformalizowane rozwiązanie, jakim jest przegląd zarządzania, obok istniejących już w przedsiębiorstwie ustrukturyzowanych form spotykania się kierownictwa na różnych szczeblach zarządzania. Może to mieć pozytywne konsekwencje przy dużym zaangażowaniu najwyższego kierownictwa lub negatywne w sytuacji oporu przed taką zmianą w organizacji.

Drugi przypadek to przeprowadzenie analizy przedwdrozeniowej pod kątem możliwości nadania rangi przeglądu zarządzania istniejącym już w przedsiębiorstwie formom spotykania się kierownictwa, z uwzględnieniem zmian koniecznych do zachowania zgodności z określoną normą, dotyczącą wdrażanego systemu zarządzania.

Niestety trudno określić wpływ poszczególnych rozwiązań na skuteczność przeglądu jako mechanizmu doskonalenia systemu zarządzania, ponieważ brakuje badań obejmujących ten aspekt organizacyjny. Wiadomo, że w zdecydowanej większości przedsiębiorstw przeglądy przeprowadzane są jako odrębne spotkania (por. tab. 3).

Tabela 3. Sposób organizowania przeglądów zarządzania

Sposób organizacji	Połączony z innymi tematami	Czasem łączony z innymi tematami	Odrębne spotkania
Odsetek przedsiębiorstw	13,9%	12,7%	73,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uwzględnienie wyników analizy danych pochodzących z monitorowania i pomiaru procesów jest warunkiem koniecznym, aby przegląd zarządzania w ogóle mógł zapewnić osiągnięcie planowanych wyników. Zgodnie z zasadą podejmowania decyzji na podstawie faktów, podstawą do podjęcia dobrej decyzji powinna być logiczna analiza danych. Źródłem informacji do analizy danych są wyniki monitorowania i pomiarów dokonywanych za pomocą odpowiednich instrumentów i w określonym układzie przedmiotowym. Zasadniczym celem monitorowania i dokonywania pomiarów jest sprawdzenie, czy realizowane są założone cele oraz spełniane są wymagania, czyli – przyjmując konwencję niniejszego artykułu – czy osiągnane

są określone wyniki. Analiza uzyskanych efektów daje podstawę do ustanawiania kolejnych celów oraz do skutecznego doskonalenia systemu zarządzania, procesów i wyrobów [Ścierski 2010, s. 239–250].

To teoretyczne ujęcie nie zawsze ma odzwierciedlenie w praktyce. Wyniki badań pokazują, że w blisko połowie małych przedsiębiorstw nie wykorzystuje się w zarządzaniu informacji pochodzących z monitorowania procesów [Ścierski 2010, s. 239–250]. Ponadto wykazano, że w praktyce doskonalenie zarządzania organizacją w wyniku funkcjonowania znormalizowanego systemu zarządzania (w tym przypadku systemu zarządzania jakością) nie jest osiągnięte z powodu braku przełożenia wyników osiągniętych dla pojedynczych procesów na wyniki dla całej organizacji [Kowalczyk 2010, s. 16]. A jednocześnie skuteczność tego doskonalenia uwarunkowana jest dokonywaniem ciągłej analizy wzajemnych relacji pomiędzy procesami oraz łączeniem doskonalenia pojedynczych procesów z doskonaleniem całej organizacji [Kowalczyk 2010, s. 18–19]. W tym świetle rysuje się wiele możliwości doskonalenia systemów zarządzania w organizacjach.

Tabela 4. Częstotliwość analizowania danych wśród przedsiębiorstw (w %)

Wyszczególnienie \ Częstotliwość	Na bieżąco	Codziennie	Co miesiąc	Co kwartał	Co pół roku	Co rok	Inaczej*
Procesy	13,2	8,8	26,5	7,4	10,3	29,4	4,4
Wyroby	22,7	19,7	22,7	9,1	7,6	13,6	4,5
Wyniki ekonomiczne	7,7	3,1	63,1	10,8	6,2	6,2	3,1
Ryzyko biznesowe	26,8	0,0	17,1	17,1	9,8	29,3	0,0
Ryzyko na stanowisku pracy	10,9	1,8	3,6	7,3	7,3	54,5	14,5
Oddziaływanie na środowisko	9,4	0,0	3,8	9,4	9,4	58,5	9,4
Ocena dostaw	50,0	4,8	6,5	8,1	6,5	24,2	0,0
Ocena dostawców	9,0	1,5	4,5	9,0	10,4	62,7	3,0
Zadowolenie pracowników	9,1	0,0	0,0	0,0	3,0	84,8	3,0
Satysfakcja klientów	13,3	1,7	10,0	6,7	5,0	61,7	1,7
Opinie stron zewnętrznych	14,8	0,0	0,0	7,4	7,4	63,0	7,4
Zgodność z prawem	35,6	0,0	8,5	11,9	6,8	35,6	1,7
Skuteczność auditów	8,5	0,0	3,4	5,1	11,9	69,5	1,7
Przyczyny problemów	44,3	1,6	11,5	9,8	4,9	26,2	1,6
Skuteczność działań korygujących	24,2	1,5	10,6	12,1	6,1	42,4	3,0

*np. co dwa lata lub rzadziej, jednorazowo w określonych okolicznościach itp.

Źródło: [Borys, Rogala 2011, s. 173].

Warto jeszcze zwrócić uwagę na występującą w praktyce częstotliwość analizowania w przedsiębiorstwach określonych rodzajów danych. Znamienne jest to, że w przypadku istotnych danych związanych bezpośrednio z działalnością przedsiębiorstw i dotyczących procesów, wyrobów, ryzyk i przyczyn problemów częstotliwość analizy jest duża. Dane te analizowane są każdego dnia roboczego lub na bieżąco w miarę pojawiania się sytuacji problemowych. Jednocześnie ten sam zakres danych poddawany jest analizie w ujęciu rocznym (por. tab. 4). Wprost koreluje to z częstotliwością przeprowadzania przeglądów zarządzania w badanych przedsiębiorstwach. Można wysnuć wniosek, że siła sprawcza przeglądów w aspekcie podejścia do analizowania określonego zakresu danych jest duża. Niemniej jednak brakuje badań, które dotyczyłyby jakości tych analiz i które wskazywałyby na rzeczywistą ich przydatność w procesach doskonalenia systemów zarządzania i organizacji jako całości. W literaturze znaleźć można pogłębioną interpretację wyników przedstawionych w tab. 4 [Borys, Rogala 2011, s. 169–174].

Podsumowując, należy zwrócić uwagę na zapisy normy ISO 9004, które dość jednoznacznie wskazują na dużą rolę przeglądów zarządzania w ocenie wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo w odniesieniu do głównych celów związanych z jego funkcjonowaniem [PN-EN ISO 9004:2010, s. 39]. Podejście takie nadaje przeglądowi charakter mechanizmu o zasięgu długoterminowym. Jest to tym bardziej istotne, że – w myśl wspomnianej normy – zdolność organizacji do osiągnięcia swoich celów w długim okresie ma zapewnić jej trwały sukces [PN-EN ISO 9004:2010, s. 11].

4. Wnioski końcowe

Uwzględniając powyższe rozważania, a także doświadczenia autora wynikające z pełnienia funkcji specjalisty ds. zintegrowanego systemu zarządzania, sformułować można kilka wniosków, które w sposób rozszerzający odnoszą się do wyników badań przytoczonych w artykule. Wydaje się, że dla zapewnienia skuteczności przeglądu zarządzania jako mechanizmu ciągłego doskonalenia znormalizowanego systemu zarządzania istotne jest:

- 1) zapewnienie odpowiednich pod względem formalnym i merytorycznym danych wejściowych, szczególnie w obszarze głównych procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, poprzez:
 - skonstruowanie systemu monitorowania i pomiaru procesów, obejmującego kluczowe charakterystyki, źródła danych, sposoby analizowania danych, wskaźniki oraz formy wizualizacji informacji wynikowych, w sposób obiektywny, niezależny od relacji personalnych i form kontroli w przedsiębiorstwie oraz zorientowany na wyniki przedsiębiorstwa jako całości;
 - zobowiązanie – w zależności od przyjętej struktury – właścicieli, koordynatorów czy też liderów procesów do przygotowywania określonych materiałów in-

formacyjnych na przegląd zarządzania, obejmujących analizę stanu obecnego oraz wskazanie możliwości doskonalenia i propozycji działań doskonalących;

2) zapewnienie dużego znaczenia przeglądów poprzez takie zdefiniowanie jego zakresu, aby wyraźnie zaznaczona została hierarchia spotkań kierownictwa w organizacji i nie był on konkurencyjny w stosunku do innych, bieżących spotkań kierownictwa na średnich i niższych szczeblach zarządzania;

3) zapewnienie aktualności problematyki poruszanej podczas przeglądów zarządzania poprzez zaplanowanie częstotliwości przeglądów tak, aby terminy ich przeprowadzania nie odbiegały znacząco od okresów, których dotyczą dane analizowane podczas przeglądów;

4) jednoznaczne określenie formy (protokół, raport, plan działań) oraz zakresu merytorycznego danych wyjściowych z jednoczesnym określeniem odpowiedzialności, niezbędnych zasobów i terminów realizacji w przypadku, kiedy materiałem wyjściowym jest plan działań.

Zapewne w wielu organizacjach, w których funkcjonują znormalizowane systemy zarządzania, reguły określone powyżej są realizowane. Niemniej jednak jest wiele organizacji, które poszukują sposobów usprawnienia mechanizmów ciągłego doskonalenia, a istniejące rozwiązania normatywne nastręczają trudności interpretacyjnych i implementacyjnych. Wydaje się, że szczególnie w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw niezbędne jest ciągłe wsparcie merytoryczne, po to aby idea znormalizowanych systemów zarządzania nie traciła na znaczeniu, lecz stanowiła wsparcie dla urzeczywistniania w tych przedsiębiorstwach zasady orientacji na wyniki.

Literatura

- Borys T., Rogala P., *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011.
- Kleniewski A., *Przegląd zarządzania a wartość dodana*, „Problemy Jakości” 2010a, nr 12.
- Kleniewski A., *Utrzymanie systemu a wartość dodana*, „Problemy Jakości” 2010b, nr 7.
- Kowalczyk J., *Doskonalenie zarządzania organizacją*, „Problemy Jakości” 2010, nr 3.
- PN-EN ISO 9000:2006, *System zarządzania jakością – podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.
- PN-EN ISO 9001:2009, *Systemy zarządzania Jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2009.
- PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, PKN, Warszawa 2010.
- PN-N-18004:2001, *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne*, PKN, Warszawa 2001.
- 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.
- Ścierański J., *Doskonalenie systemów zarządzania w małych firmach*, [w:] T. Sikora (red.), *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, t. I, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.

MANAGEMENT REVIEW VS. RESULTS ORIENTATION

Summary: Management review is one of the most important mechanisms of quality management systems improvement. The review is a systematic top management meeting, which is organized to ensure management system continuing suitability, adequacy and effectiveness. There are a lot of requirements for management review in ISO 9001 standard. Apart from that there are other factors affecting management review quality and determining its effectiveness. One on them is the preparation of suitable input data. This article presents some review quality factors which are the results of experiences of management systems maintenance and improvement.

Keywords: management review, normalized management system, organization improvement.