

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

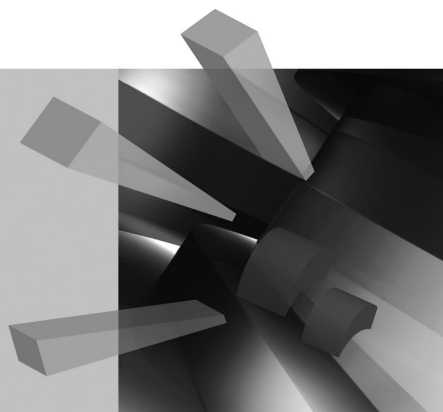
RESEARCH PAPERS

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

Arkadiusz Wierzbic

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SYSTEM ZARZĄDZANIA OPARTY NA WYMAGANIACH ISO 9001 W FIRMACH W FAZIE WZROSTU PRZEZ KIEROWANIE

Streszczenie: Artykuł poświęcony jest tematyce wdrażania systemów zarządzania jakością zgodnych z normą ISO 9001 w przedsiębiorstwach rozpoczynających ten proces w fazie wzrostu przez kierowanie. Na podstawie badań określone zostały obszary wymagań normy, które stanowią źródło rozwiązań niosących wartość dla przedsiębiorstw niezależnie od decyzji o utrzymaniu certyfikatu. Zidentyfikowano również wymagania, które postrzegane są jako mniej istotne, a funkcjonowanie rozwiązań na nich opartych uzależnione jest od faktu, czy firma utrzymuje certyfikowany system zarządzania jakością.

Słowa kluczowe: system zarządzania, norma ISO 9001, fazy wzrostu przedsiębiorstwa, kryzys przywództwa, wzrost przez kierowanie.

1. Wstęp

Artykuł jest kontynuacją prezentacji wyników badań przeprowadzonych w roku 2011, które miały na celu wskazanie, jak należy podejść do wdrożenia systemu zarządzania jakością opartego na wymaganiach normy ISO 9001 w następujących po sobie fazach wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw. W artykule opublikowanym w Pracach Naukowych nr 219 Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu [Wierzbic 2011, s. 285-293] zwrócono uwagę na przedsiębiorstwa, których kierownictwa decyzję o wdrożeniu systemu zarządzania zgodnego z normą ISO 9001 podjęło wówczas, gdy znajdowały się one w pierwszym stadium wzrostu według modelu L. Greinera [Greiner 1998, s. 55-68], a więc w fazie wzrostu przez kreatywność. Niniejszy artykuł dotyczy firm, które rozpoczęły proces wdrożenia systemu zarządzania jakością w czasie kryzysu przywództwa lub w czasie fazy wzrostu przez kierowanie, która jest następstwem pozytywnego rozwoju wypadków w czasie wspomnianego kryzysu przywództwa. W artykule zawarta została charakterystyka problemów typowych firm w omawianych stadiach wzrostu, opis metodyki badawczej oraz wyniki badań ukierunkowane na określenie podejścia do zastosowania poszczególnych wymagań normy ISO 9001 w sposób ułatwiający proces wzrostu przedsiębiorstwa.

2. Charakterystyka firm w fazie wzrostu przez kierowanie

Koncepcje modeli faz wzrostu są przedmiotem rozważań naukowców na świecie od kilku dziesięcioleci. Podejście zakładające, że małe firmy doświadczają wzrostu, przechodząc przez różne fazy, w których występują zróżnicowane problemy, prezentowali m.in. L. Greiner, I. Adizes, zespół autorów N. Churchill i V. Lewis, E. Flamholtz i inni. Modele te zostały poddane krytyce, której głównymi punktami było nadmierne uproszczenie roli przedsiębiorcy i jego najbliższych współpracowników oraz wskazywanie „gotowych recept”, w jaki sposób należy zarządzać, aby nastąpił wzrost firmy [Davidsson, Achtenhagen, Naldi 2005, s. 16]. Zespół autorów (P. Davidsson, L. Achtenhagen, L. Naldi) zauważył, że krytyka ta spowodowała pod koniec XX wieku wyeliminowanie tego nurtu z badań naukowych. Autorzy ci formułują opinię, że „jest to niefortunne, ponieważ oparta na badaniach wiedza dotycząca procesów wzrostu i związanych z nim zmian miałaby istotny praktyczny związek z badaniami dotyczącymi czynników ułatwiających i utrudniających zmiany. Wiedza o procesach wzrostu mogłaby podnieść świadomość przedsiębiorców na temat kryzysów i możliwych rozwiązań, a badacze powinni być w stanie zaprezentować lepsze alternatywy niż opisywanie nieuniknionych problemów wzrostu czy też »ludowych« recept, które można znaleźć w literaturze poświęconej zarządzaniu, a nie opartej na badaniach” [Davidsson 2005, s. 16]. Ciekawym spostrzeżeniem jest, że cytowany zespół autorów przedstawił w szczegółach tylko model faz wzrostu L. Greinera, który posłużył autorowi niniejszego artykułu jako kanwa przeprowadzonych badań.

Przedsiębiorstwa, które są przedmiotem niniejszego artykułu, rozpoczęły wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001 w fazie wzrostu przez kierowanie (3 przedsiębiorstwa) lub w czasie poprzedzającego tę fazę kryzysu przywództwa (1 przedsiębiorstwo). Z tego powodu w następnych akapitach zostanie przedstawiona charakterystyka problemów związanych z powyższymi elementami modelu faz wzrostu L. Greinera.

Po okresie wzrostu przez kreatywność, który charakteryzuje się dużym entuzjazmem właścicieli angażujących się w obsługę klientów, umiejętnością szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, dużym zaangażowaniem czasu pracy zarówno właścicieli, jak i pracowników oraz intensywną i niesformalizowaną komunikacją wewnętrzną, następuje etap, podczas którego dotychczasowe atuty stają się ograniczeniami. Na przykład w sytuacji wzrostu liczby pracowników i zwiększenia liczby codziennie załatwianych spraw utrzymywanie komunikacji nieformalnej będzie rodzić nieporozumienia i przełoży się na brak skuteczności w zlecaniu zadań. Wzrost przedsiębiorstwa prowadzi do konieczności realizowania działań o charakterze zarządczym, których założyciele firmy zazwyczaj chcą uniknąć. Właściciele i pracownicy wspominają „stare, dobre czasy”, a jednocześnie pojawiają się konflikty pomiędzy dotychczasowymi liderami. Ten moment w działalności małej firmy nazywany jest kryzysem przywództwa [Greiner 1998, s. 55-68].

Koniecznością w tej sytuacji jest wykreowanie lidera, który określi strategiczne kierunki rozwoju, a także poświęci swój czas i energię na kierowanie podległymi pracownikami, niejako nada nową jakość organizacji. L. Greiner stwierdza, że właściciele bardzo często wykazują opór w odsunięciu się od zarządzania. Wydaje się jednak, że znalezienie menedżera, który będzie akceptowany przez właścicieli i który będzie jednocześnie zdolny do wytyczenia nowych kierunków i standardów funkcjonowania organizacji, jest elementem krytycznym przyszłego wzrostu firmy. Obserwacje przedsiębiorstw w polskich warunkach nasuwają spostrzeżenie, że zatrudnienie osoby z zewnątrz jako osoby zarządzającej jest w wielu przypadkach zbyt drogie. Można zaryzykować stwierdzenie, że polskie mikro- i małe przedsiębiorstwa wchodzą w drugą fazę rozwoju, a więc wzrostu przez kierowanie, zarządzanie przez właścicieli, którzy jednocześnie są silnymi osobowościami i umieją zastosować podstawowe zasady określenia zadań i kontrolowania ich wykonania przez pracowników. Określone przez L. Greinera cechy drugiego okresu ewolucyjnego wzrostu, a więc wzrostu przez kierowanie (w źródłach polskojęzycznych zamiennie używany jest termin wzrost przez wytyczne), to:

- zastosowanie funkcjonalnej struktury organizacyjnej, głównie w celu oddzielenia działań marketingowo-sprzedazowych od działań wykonawczych;
- zastosowanie systemów finansowo-księgowych w obszarach zakupów i magazynowania;
- wprowadzenie procedur, budżetów i zachęt materialnych;
- ewoluowanie komunikacji w kierunku jej sformalizowania i odpersonalizowania w miarę rozwoju hierarchii w organizacji i ewoluowania tytułów i prestiżu poszczególnych stanowisk;
- powstanie sytuacji, kiedy to szef organizacji i kluczowi kierownicy są odpowiedzialni za kierowanie, kierownicy średniego szczebla są traktowani raczej jako specjaliści w danej dziedzinie, a nie jako autonomiczni menedżerowie.

Wzrost poprzez kierowanie prowadzi do coraz bardziej efektywnego wykonywania codziennych zadań i powoduje przyspieszenie procesów wzrostu organizacji [Greiner 1998, s. 55-68].

3. System zarządzania oparty na wymaganiach normy ISO 9001 a problematyka wzrostu przedsiębiorstw

Kwestia wykorzystania znormalizowanych systemów zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach jest szeroko opisana zarówno w literaturze polskiej, jak i światowej. Pomimo rozwoju badań i rozwoju samego standardu (od pierwszego wydania w roku 1987 do czasów współczesnych) wciąż aktualne wydaje się stwierdzenie J. Jurana z roku 1999, jednego z guru nurtu zarządzania jakością: „brakuje badań rzucających światło na problem, czy przedsiębiorstwa certyfikowane na zgodność z ISO 9000 produkują lepsze wyroby niż te, które nie są certyfikowane [...], tak naprawdę nie wiemy, jakie korzyści wyciągamy z kosztownej certyfikacji”

[Juran 1999, s. 30]. Badania literaturowe wskazują, że istnieją różne opinie na temat korzyści z wdrażania i utrzymywania certyfikowanych systemów zarządzania jakością. Przykładem pozytywnych opinii mogą być opublikowane badania K. Gotzamani, w których znajdują się informacje, że menedżerowie jakości dostrzegają pozytywny wpływ wdrożenia systemu zarządzania zgodnego z normą ISO 9001 na takie aspekty, jak zaangażowanie kierownictwa w wysiłki związane z jakością, ciągłe doskonalenie procesów i wyrobów/ usług, koncentracja na skuteczności i efektywności [Gotzamani 2010, s. 687-704]. Z drugiej strony można znaleźć skrajnie negatywne stwierdzenia, takie jak konstatacja, że fakt wdrożenia systemu ISO 9001 i jego certyfikacja nie ma wpływu na poprawę funkcjonowania i wyników, a fakt, że certyfikowane firmy radzą sobie lepiej, wynika z tego, że firmy radzące sobie lepiej częściej występują o certyfikację [Dalglish 2005, s. 16]. Cytowany autor stwierdza również, że firmy odnoszą korzyści ze swojego nastawienia na jakość, ale przyjęcie nastawienia na jakość nie jest powiązane z certyfikacją systemu, i stawia pytanie: „w jaki sposób szacowne grono profesjonalistów w zakresie jakości »stadnie podążyło« w kierunku wspierania bezwartościowego, drogiego programu, jakim jest certyfikacja ISO 9001” [Dalglish 2005, s. 16].

Badania, które posłużyły za podstawę do napisania niniejszego artykułu, były przeprowadzone zarówno w przedsiębiorstwach, których część odniosła sukces we wdrożeniu i certyfikowaniu systemu, jak i w takich, które poniosły w tym względzie ewidentną porażkę. Ambicją autora było wskazanie, w jaki sposób należy wdrażać rozwiązania oparte na wymaganiach normy w poszczególnych fazach wzrostu.

4. Opis przeprowadzonych badań

Przeprowadzony przez autora niniejszego artykułu projekt badawczy miał na celu określenie, czy i w jakich warunkach system zarządzania oparty na znormalizowanych wymaganiach może być czynnikiem wzrostu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Badania były prowadzone metodą studiów przypadków, zarówno w firmach, które odniosły sukces w kwestii wdrożenia i utrzymania systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001, jak i takich, które doświadczyły w tym względzie porażki. Drugim kryterium różnicującym był wymiar sukcesu lub porażki w odniesieniu do wzrostu przedsiębiorstwa rozpatrywanego w kategoriach liczby zatrudnionych pracowników i wartości sprzedaży. Badania zostały ukierunkowane na trzy kategorie firm, z których każda grupa reprezentowała zbiorowość przyporządkowaną do jednej z trzech początkowych faz modelu wzrostu L. Greinera. Przypisanie danej firmy do jednej z trzech kategorii następowało po rekomendacji trzech niezależnych ekspertów oraz analizie wypełnionego kwestionariusza diagnostycznego rozwoju przedsiębiorstwa J. Lepparda [Clarke 1997, s. 29-30]. Na rysunku 1 uwidoczniono schemat badań oraz ich część wykorzystaną do przygotowania niniejszego artykułu.

**Ocena funkcjonowania systemu zarządzania jakością zgodnego
z wymaganiami normy ISO 9001**

		Porażka	Sukces	Porażka	Sukces	Porażka	Sukces
Wzrost organizacji	Sukces	A.0.1.	A.1.1.	B.0.1.	B.1.1.	C.0.1.	C.1.1.
	Porażka	A.0.0.	A.1.0.	B.0.0.	B.1.0.	C.0.0.	C.1.0.
		Klasa A Wzrost przez kreatywność		Klasa B Kryzys przywództwa/ wzrost przez wytyczne		Klasa C Kryzys autonomii/ wzrost przez delegowanie	

Faza wzrostu organizacji

* Pola zaciemnione reprezentują część projektu badawczego, która nie została wykorzystana do opracowania niniejszego artykułu.

Rys. 1. Schemat projektu badawczego

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku firmy B.0.0 wywiad przeprowadzony został z głównym udziałowcem i jednocześnie szefem firmy. W pozostałych przypadkach respondentami byli menedżerowie odpowiedzialni za system zarządzania jakością.

Przedsiębiorstwo B.0.0 w czasie wdrożenia i certyfikowania systemu ISO 9001 działało kilkanaście lat. W tym czasie zatrudnionych było około 25-30 osób. Główny profil działania to wysoko specjalizowane usługi budowlane. Firma wykorzystywała strategię niszową opartą na unikalnej wiedzy dotyczącej specyficznych obiektów budowlanych. Działalność była oparta na zarządzaniu projektami. Zarówno w czasie wdrożenia systemu ISO 9001, jak i w czasie prowadzenia badań firmą kierował jednoosobowo prezes zarządu i jednocześnie główny udziałowiec. Firma funkcjonowała w wygodnych warunkach rynkowych, osiągając bardzo wysokie marże na realizowanych projektach. Z tego powodu nie występowała presja na optymalizację wyników. Menedżerowie projektów mieli bardzo wysokie uposażenia w ramach umów o pracę, niepowiązane formalnie w jakikolwiek sposób z wynikami. Komunikacja wewnętrzna opierała się na wymianie informacji w sposób bezpośredni lub telefoniczny. Funkcjonował obieg dokumentacji technicznej projektów, jednak prawie w ogóle nie było dokumentacji opisującej przebieg realizacji projektów od strony organizacyjnej. Nie funkcjonowały żadne dokumenty organizacyjne poza tymi, które wymagane były przepisami prawa.

W firmie oznaczonej kodem B.0.1 projekt wdrożenia systemu zarządzania jakością został zainicjowany w roku 2001 i zakończył się udaną certyfikacją w listopadzie tegoż roku. W czasie wdrażania systemu zarządzania jakością firma zajmowała się skupem, sortowaniem i sprzedażą surowców wtórnych, a w szczególności metali kolorowych. Złom metalowy skupowany był od dostawców indywidualnych i instytucjonalnych i po wysortowaniu dostarczany do hut. Nie było problemu ze znalezieniem klienta, natomiast były kłopoty ze znalezieniem dostawcy. W czasie

podejmowania decyzji o wdrożeniu ISO 9001 firma miała cztery oddziały, w których wykonywano procesy podstawowe. Administracja i funkcje główne związane z procesem sprzedaży wykonywał personel centrali. Zatrudnienie wynosiło około 45 osób. Celem wdrożenia systemu było zbudowanie pozytywnego wizerunku firmy. Monitorowanie prowadzono w odniesieniu do wskaźników finansowych na poziomie sprawozdawczości podatkowej. Wdrożenie systemu zarządzania jakością nie zostało wprost ukierunkowane na poprawę funkcjonowania procesów w firmie. Poprawa zarządzania w obszarze nadzorowania infrastruktury, postępowania z awariami określano jako korzyść „przy okazji” zdobycia certyfikatu. Jednocześnie wdrożenie nie było tylko i wyłącznie motywowane chęcią uzyskania certyfikatu. Podstawowy problem stanowiło zbyt duże scentralizowanie decyzji w firmie, chociaż członkowie kierownictwa nie byli przeciążeni zadaniami.

Przedsiębiorstwo B.1.0 jest firmą rodzinną funkcjonującą w formie działalności gospodarczej osoby fizycznej. W czasie wdrażania systemu zarządzania jakością w roku 2004 (proces zakończył się w roku 2005) firma zatrudniała około 60 osób. Główny profil produkcji to formy z tworzyw sztucznych do wyrobu kostki betonowej oraz system do stabilizacji gruntu. Firma działała w partnerstwie z siostrzaną firmą z innego miasta, funkcjonującą pod tą samą nazwą w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, która zajmowała się pozyskiwaniem i obsługą klientów. Struktura organizacyjna była niesformalizowana, typowo funkcjonalna. Działanie komórek organizacyjnych opierało się wyłącznie na wypracowanych praktykach, bez umocowania w formalnych dokumentach. Większość decyzji podejmował właściciel, osoba z dużą charyzmą, ciesząca się szacunkiem i sympatią pracowników. Kierownicy średniego szczebla pracowali jako dobrzy administratorzy swoich zakresów odpowiedzialności. Dobra sytuacja finansowa firmy przekładała się na dobrą atmosferę w pracy. Nie prowadzono żadnego monitorowania procesów ani nie została usystematyzowana, sformalizowana kontrola jakości wyrobów. Monitorowaniu podlegały tylko wskaźniki finansowe na poziomie rozliczeń podatkowych. Jedną z przyczyn wdrożenia SZJ były pojawiające się problemy z jakością wyrobów oraz sytuacje prowadzące do strat finansowych bez możliwości ustalenia odpowiedzialności za negatywne efekty (brak monitorowania jakości wyrobów). Drugi motyw wynikał z konieczności posiadania certyfikatu w kontekście wymagań klientów. Firma była w bardzo dobrej sytuacji finansowej bez konieczności działań restrukturyzacyjnych, była uporządkowana i stabilnie funkcjonowała.

Ostatnia firma zakwalifikowana do kategorii B, oznaczona kodem B.1.1, w momencie podjęcia decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania jakością funkcjonowała jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, zatrudniała 10-12 osób. Produkt firmy to urządzenia i oprogramowanie do odczytu i transmisji danych związanych z poborem energii elektrycznej. Klienci to głównie duże przedsiębiorstwa produkcyjne. Zarząd firmy był trzyosobowy, przy czym jeden z członków zarządu w zasadzie nie uczestniczył w bieżącym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Skład osobowy firmy w czasie podjęcia decyzji o wdrażaniu SZJ to personel wykonawczy, które-

mu zostały przydzielone obowiązki właścicieli procesów. Po kilku latach osoby te objęły stanowiska kierownicze w komórkach organizacyjnych, które rozrosły się od czasu wdrożenia systemu. Celem wdrożenia systemu zarządzania jakością było według prezesa: „uszyście garnitur dla firmy, który wystarczy na kilka najbliższych lat”. System miał określić i ustabilizować działalność podstawową i pomocniczą w firmie. Miał zapewnić wsparcie organizacyjne dynamicznie rosnącej organizacji i być niejako działaniem wyprzedzającym pojawienie się problemów związanych z niedoprecyzowaniem zakresów obowiązków i pewną dowolnością, a nawet spon-tanicznością działania, które charakteryzowały firmę do czasu wdrożenia i certyfi-kowania systemu.

5. Wykorzystanie wymagań normy ISO 9001 w przedsiębiorstwach w fazie wzrostu przez kierowanie

Wymagania związane z zarządzaniem procesowym, a więc kwestie identyfikacji procesów w przedsiębiorstwie, określenie odpowiedzialności za nie oraz opracowanie wskaźników monitorowania tychże procesów zostały docenione przez wszystkich respondentów. Podobnie wysokie oceny znaczenia wymagań zostały przydzie-lone wymaganiom normy poświęconym nadzorowaniu dokumentacji i zapisów.

Wspólną cechą firm, które określiły zarządzanie procesowe jako krytycznie istotne z punktu widzenia poprawy skuteczności zarządzania (B.0.0 i B.1.0), jest styl kierowania przyjęty przez najwyższe kierownictwo. Zarówno w jednym, jak i drugim przypadku kierownictwo pozostawiało swoim podwładnym bardzo dużą swobodę działania. Wynikało to m.in. z tego, że w czasie wdrażania systemu zarzą-dzania jakością obie firmy były w komfortowej sytuacji finansowej, a działalność operacyjna przynosiła tak wysokie zyski, że nawet bez nacisku ze strony najwyż-szego kierownictwa osiągane były bardzo dobre wyniki. W przypadku firmy B.1.0 ciekawe jest to, że określenie odpowiedzialności za procesy, a zwłaszcza podnie-sienie stopnia sformalizowania działalności przedsiębiorstwa, spotkało się z bardzo dobrym przyjęciem ze strony kierowników średniego szczebla, którzy stwierdzali, że zmiany te spowodowały wzrost komfortu pracy i poprawiły komunikację we-wnętrzną w przedsiębiorstwie.

Wymagania związane z nadzorowaniem dokumentacji zostały uznane za kry-tycznie istotne we wszystkich firmach z wyjątkiem przedsiębiorstwa B.0.1. Przy-pisany w tej firmie średni stopień istotności odzwierciedla raczej fakt, że wdroże-nie rozwiązań w zakresie nadzorowania dokumentacji i zapisów nie spowodowało odczuwalnych zmian w sposobie funkcjonowania firmy (firma oparta na prostych procedurach obsługi procesów kupna i sprzedaży). Pozostałe trzy przedsiębiorstwa określiły nadzorowanie dokumentacji i zapisów jako krytycznie istotne, przy czym warto nadmienić, że stopień skomplikowania działań prowadzonych w tych przedsię-biorstwach był znacząco wyższy niż w przypadku opisanej poprzednio firmy B.1.0. Cechę wspólną wszystkich tych firm stanowił niewielki stopień formalizacji i fakt,

że w zasadzie tylko obieg dokumentów finansowych był nadzorowany. W sytuacji znacznego skomplikowania działań brak uregulowań dotyczących sposobów sporządzania, przechowywania zapisów przekładał się na powstający chaos informacyjny i powodował również wzrost ryzyka związanego z prowadzoną działalnością.

W obszarze wymagań związanych z odpowiedzialnością kierownictwa respondenci wykazali zgodność co do oceny znaczenia rozwiązań organizacyjnych wynikających z wymagań opisanych w podrozdziale 5.5.1 „Odpowiedzialność i uprawnienia”. Tak wysoka i zgodna ocena tego elementu normy wynika z konieczności opanowania chaosu organizacyjnego. Co prawda wielkość opisywanych firm umożliwiała kierownictwu tzw. ręczne sterowanie, ale ilość koniecznych do podjęcia decyzji i spraw, w które zaangażowani byli szefowie tych firm, zaczynała powodować problemy ze sprawnym reagowaniem na pojawiające się sytuacje w przedsiębiorstwie i jednocześnie znacząco pogarszała komfort pracy kierownictwa. Żadna z badanych firm przed wdrożeniem systemu zarządzania jakością nie posiadała diagramu organizacyjnego. Nazewnictwo stanowisk pracy, hierarchia organizacyjna, a przede wszystkim zakresy zadań, odpowiedzialności i uprawnień były wynikiem stopniowej ewolucji, a nie przemyślanego działania zarządczego. Brak spójnych i udokumentowanych zakresów obowiązków powodował problemy związane z niejasnością podziału zadań i odpowiedzialności. Szczególnie dotkliwie odczuwały ten problem firmy B.0.0 i B.1.1, których działalność w znacznej mierze opierała się na realizacji zadań jednorazowych, nierzadko całkowicie niepowtarzalnych.

Kolejnym docenionym obszarem są wymagania związane z polityką jakości i celami jakości. Należy nadmienić, że dla większości przedsiębiorstw, które zostały zakwalifikowane do klasy B, wdrożenie systemu zarządzania jakością było pierwszym działaniem wymagającym sformalizowania strategii firmy. Tylko przedsiębiorstwo B.1.1 posiadało dokument opisujący zamierzenia kierownictwa w perspektywie 3-5 lat, przy czym był to dokument sporządzony na wysokim stopniu ogólności i dostępny tylko członkom zarządu przedsiębiorstwa. O ile w zakresie stworzenia polityki jakości nie było praktycznie żadnych problemów, o tyle element celów jakości wymagał poświęcenia dużej ilości czasu i powodował duże obawy zarówno wśród najwyższego kierownictwa, jak i osób odpowiedzialnych za procesy. Duże trudności sprawiało zwłaszcza zadanie określenia celów w sposób mierzalny. Kierownictwo opisywanych firm nie pracowało w oparciu o pomiary wskaźników funkcjonowania procesów. Do czasu wdrożenia systemu zarządzania jakością były monitorowane głównie wskaźniki o charakterze finansowym.

Element komunikacji wewnętrznej został wskazany jako krytycznie istotny tylko w przypadku firmy B.1.1, która wyróżnia się na tle pozostałych bardzo dużym zaawansowaniem technicznym swoich wyrobów i usług, a także koniecznością intensywnej współpracy wielu osób zaangażowanych w realizację działań. W pozostałych przypadkach komunikacja wewnętrzna została uznana za czynnik średnio istotny. Z punktu widzenia różnic pomiędzy firmami, według kryterium sukcesu w utrzymaniu systemu zarządzania można zauważyć różnicę w podejściu do ele-

mentu przeglądu systemu. W przypadku firm, które utrzymują certyfikaty, ta część systemu zarządzania jakością jest uznana za krytycznie istotną, natomiast w przypadku firm, które zrezygnowały z certyfikatu, uznana została za średnio istotną. Cechą wyróżniającą obydwie firmy, które mocno doceniają ten element, jest fakt, że specyfika ich działalności wymaga intensywnej współpracy co najmniej kilku właścicieli procesów, podczas gdy w drugiej parze przedsiębiorstw większość decyzji zapada w gronie kilku osób, przy dużym udziale członków najwyższego kierownictwa. Przedsiębiorstwa, które doceniają przegląd systemu zarządzania, charakteryzują się zatem większym stopniem oddelegowania uprawnień decyzyjnych.

Wymagania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi zostały ocenione jako krytycznie istotne tylko w przypadku firmy B.1.1 (duże uzależnienie sukcesu firmy od wiedzy technicznej pracowników). Wymagania związane z infrastrukturą zostały uznane za krytycznie istotne tylko przez respondenta z firmy B.0.1. Warunki funkcjonowania maszyn w tej firmie były bardzo trudne, występowały częste awarie i zakłócenia procesów produkcyjnych. Z tego też powodu wdrożenie dokumentacji maszyn, w której odnotowywano wszystkie prace związane z bieżącą obsługą techniczną i przeglądami, znacząco poprawiło stopień dbałości o maszyny przez kierowników odpowiedzialnych za eksploatację. Pozostałe przedsiębiorstwa nie traktowały wymagań związanych z nadzorowaniem infrastruktury i środowiska pracy jako elementów krytycznie istotnych, ponieważ większość stosowanych rozwiązań związanych z nadzorowaniem tych aspektów funkcjonowała już przed wdrożeniem i certyfikowaniem systemu zarządzania jakością.

Warto zwrócić uwagę, że wszyscy respondenci – niezależnie od decyzji związanej z dalszym utrzymywaniem systemu zarządzania jakością – bardzo wysoko ocenili wpływ rozwiązań organizacyjnych opartych na wymaganiach, które odnoszą się do procesów głównych, a więc tych, które bezpośrednio tworzą wartość dla klienta. Całkowita zgodność respondentów dotyczy wymagań związanych z planowaniem realizacji wyrobu, zakupów oraz obszaru produkcji i dostarczania usługi. Wprowadzenie procedur, a więc realizacja wymagań związanych z planowaniem realizacji wyrobu lub usługi, poprzedzone analizą procesów, uporządkowało działalność badanych przedsiębiorstw, poprawiło przepływ informacji pomiędzy pracownikami i w połączeniu z prawidłowym przypisaniem odpowiedzialności za zadania poprawiło efektywność pracy.

Jedynym wymaganiem, które zostało uznane przez większość respondentów jako średnio istotne, to punkt 7.6 „Nadzorowanie wyposażenia do monitorowania i pomiarów”. Tylko w przypadku firmy B.0.1 element ten został oceniony jako krytycznie istotny. Wynika to ze specyfiki branżowej i wymagań prawnych, które stanowią przymus legalizowania wag, ponieważ ich wskazania służą do rozliczeń z klientami.

W obszarze rozważań rozdziału 8 „Pomiary, analiza, doskonalenie jako krytycznie istotne i przynoszące wartość dodaną” zostały określone wymagania związane z monitorowaniem i pomiarami procesów i wyrobów. Firmy, które nie utrzymują certyfikatów, zrezygnowały z audytów wewnętrznych, natomiast te wciąż certyfiko-

wane wykorzystują to narzędzie i dostrzegają korzyści z nimi związane. Analogiczne wyniki przyniosła ocena działań korygujących i zapobiegawczych. W przypadku braku zewnętrznej konieczności utrzymywania procedur i zapisów z tychże działań (po rezygnacji z certyfikacji) firmy B.0.0 i B.0.1 natychmiast zaprzestały ich wykorzystywania. Przedsiębiorstwa B.1.0 i B.1.1 bardzo doceniają działania korygujące i zapobiegawcze, jednak przyznają, że formalna strona tych wymagań jest bardzo uciążliwa. Trudności związane z dokumentowaniem są jednak rekompensowane przez zapewnienie nadzoru nad eliminowaniem problemów zarówno z wyrobami i usługami, jak i z funkcjonowaniem samego systemu zarządzania.

6. Podsumowanie

Zaprezentowane dane dotyczące stopnia oddziaływania metod, technik i narzędzi zarządzania, opartych na wymaganiach normy ISO 9001, na proces zarządzania przedsiębiorstwem pozwala na sformułowanie wniosku, że dla firm zakwalifikowanych do klasy B uzyskana ocena jest generalnie wyższa niż w przypadku firm klasy A, czyli tych, które wdrażały system zarządzania jakością w czasie fazy wzrostu przez kreatywność (opisane w artykule opublikowanym w roku 2011 [Wierzbic 2011, s. 285-293]). Nawet menedżerowie reprezentujący organizacje, które nie utrzymały certyfikatu, bardzo doceniają wpływ wdrożenia systemu na późniejszą działalność firmy. Znamienne jest, że w przypadku przedsiębiorstwa B.0.0, które nie odniosło sukcesu pod względem kryterium wzrostu i jednocześnie zrezygnowało z certyfikacji, jego szef uznał, że wdrożone procedury działania oparte na niektórych wymaganiach normy miały bardzo znaczący pozytywny wpływ na sytuację firmy. Prezes zarządu firmy B.0.1, która zrezygnowała z certyfikacji po wejściu inwestora zagranicznego, stwierdził, że wprowadzenie formalnych procedur działania ułatwiło rozwijanie działalności i ekspansję terytorialną. W obydwu przypadkach najbardziej docenione wymagania to te związane z określeniem odpowiedzialności i uprawnień pracowników, planowaniem i nadzorowaniem procesów głównych. Bardzo docenione są również elementy systemu zarządzania powiązane z planowaniem i monitorowaniem celów. Znamienne jest, że w przedsiębiorstwach nieutrzymujących certyfikacji zrezygnowano z działań opisanych w procedurach związanych z doskonaleniem. Aktywności, takie jak audyty wewnętrzne, działania korygujące i zapobiegawcze oraz przegląd zarządzania, zostały uznane za zbyt trudne do prowadzenia w sposób sformalizowany.

Firmy, które utrzymują certyfikowane systemy, zaakceptowały niektóre uciążliwości (np. formalizowanie działań korygujących) i nauczyły się czerpać korzyści z faktu posiadania systemu zgodnego z normą ISO 9001.

Wszyscy respondenci, niezależnie od decyzji o utrzymaniu certyfikatu, określili system oparty na wymaganiach ISO 9001 jako bardzo przydatne narzędzie w procesie zarządzania. Warto zwrócić uwagę, że w firmach, które zrezygnowały z certyfikacji, przetrwały rozwiązania organizacyjne wdrożone w czasie przygotowań do certyfikacji.

Literatura

- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
- Davidsson P., Achtenhagen L., Naldi L., *Research on Small Firm Growth: A Review*, conference material in European Institute of Small Business, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia, 2005.
- Dalgleish S., *ISO 9001 Proves Ineffective*, „Quality Magazine” April 2005, vol. 44, iss. 4.
- Gotzamani K., *Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001:2000 standard*, „Total Quality Management” 2010, vol. 21, no. 6.
- Greiner L., *Evolution and revolution as organizations grow*, „Harvard Business Review”, May/June 1998, no. 76.
- Juran J.M., *Commentary in Quality Progress*, czerwiec 1999.
- PN-EN ISO 9001 Systemy zarządzania jakością – Wymagania, Polski Komitet Normalizacyjny, luty 2009.
- Wierzbic A., *System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 219, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011.

THE MANAGEMENT SYSTEM BASED ON ISO 9001 REQUIREMENTS IN COMPANIES GROWING BY DIRECTION – THE FACTOR FOR GROWTH ACCELERATING OR SLOWING DOWN?

Summary: The article is dedicated to the topic of ISO 9001 quality management system implementation in companies that begin this process in the phase of growth by direction. Based on empirical research, the areas of ISO 9001 requirements, which are used to build suitable and valuable solutions regardless of the certification of the system, have been identified. On the other hand, there are requirements which are perceived as less useful. The functioning of solutions based on such requirements depends on the fact if the quality management system is maintained as certified or not.

Keywords: management system, ISO 9001, company growth, crisis of leadership, growth by direction.