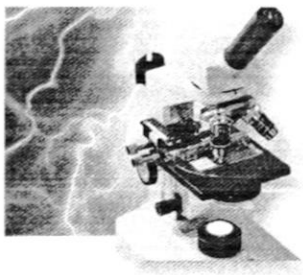

Dylematy kierownictwa przy wdrażaniu zintegrowanych systemów zarządzania wg ISO

Janusz B. BERDOWSKI

Agnieszka MĘŻYŃSKA

Nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie jak zarządzać aby osiągnąć sukces.

WPROWADZENIE

Zarządzanie organizacją jest związane niejednokrotnie z kontrowersyjnymi decyzjami dotyczącymi realizacji wytyczonej misji i strategii oraz celów w turbulentnym otoczeniu rynku. Większość organizacji jest zarządzana w oparciu o wytyczne zawarte w międzynarodowych normach. Praktycznie każda norma z serii ISO podkreśla rolę najwyższego kierownictwa w systemach zarządzania. Bez zaangażowania kierownictwa system zarządzania nie ma szans funkcjonować prawidłowo. Niezależnie od tego czy system jest oparty na jednej, czy na wielu normach, osoba za niego odpowiedzialna musi być członkiem wyższego kierownictwa. To najwyższe kierownictwo jest odpowiedzialne za ustanowienie polityki i spójnych z nią celów oraz za zapewnienie zasobów na ich realizację.

Jak ustanowić cele wynikające z polityki firmy, a jednocześnie jako realne i mierzalne? Jak ustanowić cele realne do realizacji, czyli takie na realizację których organizacja będzie w stanie zapewnić środki? To pytania, na które będziemy się starali odpowiedzieć w poniższym tekście. Oczywiście nie zostaną w publikacji wskazane jednoznaczne rozwiązania, gdyż każde przedsiębiorstwo jest specyficzne i każda sytuacja wymaga odrębnej analizy oraz dostosowanego do jej wyniku sposobu postępowania.

PRIORYTETY ZARZĄDZANIA

Głównym celem każdego przedsiębiorstwa bez względu na rodzaj prowadzonej działalności jest zapewnienie ciągłości działania. Każda firma nie będąca organizacją „non profit" musi jednocześnie generować zyski na poziomie satysfakcjonującym właścicieli. Każdy zarządzający firmą wie, że zyski są zadowalające tylko wtedy, gdy z roku na rok rosną. Jeśli jest inaczej musi być przekonywujące uzasadnienie tego stanu rzeczy, np. poważne inwestycje gwarantujące znaczne zyski w przyszłości.

ZARZADZANIE PRZEZ JAKOŚĆ

Czy można zarządzać przedsiębiorstwem nie zarządzając jakością?

Biorąc pod uwagę, że jednym z głównych priorytetów zarządzania jest zapewnienie ciągłości biznesu żadna myśląca organizacja nie może pozwolić sobie na rezygnację z jakości. „Jakość jest wtedy gdy wracają klienci a nie produkty", zatem bez jakości firma traci klientów, a jej biznes zamiast się rozwijać kurczy się. Dlatego zdecydowanie lepiej postawić na zarządzanie przez jakość zgodnie z ośmioma zasadami zarządzania jakością wg normy ISO 9000:2005[1]. Warto zatem pamiętać zarządzając firmą o:

- orientacji na klienta,
- przywództwie,
- zaangażowaniu pracowników,
- podejściu procesowym,
- systemowym podejściu do zarządzania,
- ciągłym doskonaleniu,
- podejmowaniu decyzji w oparciu o fakty,
- obustronnych korzystnych relacjach z dostawcami.

Zasady te z jednej strony ułatwiają zarządzanie, z drugiej przy głębszej analizie generują dylematy.

Orientacja na klienta

Powszechnie używa się sformułowań typu: klient nasz pan, klient królem na rynku, klient może wszystko itp. Przede wszystkim klient może kupić

[1] ISO 9000:2005 Podstawy i terminologia, s. 7, 9

nasze produkty/usługi i pozostać im wiernym, względnie z niech zrezygnować, wybierając podobne o niższej cenie. W dobie gospodarki rynkowej o klienta się walczy różnymi metodami, do których między innymi można zaliczyć: prezentacje produktów na wystawach/targach, degustacje produktów spożywczych połączone ze zbieraniem informacji zwrotnej, czy wreszcie cały szereg reklam w środkach masowego przekazu.

Kierownictwo organizacji zobowiązane jest do ustalenia grupy docelowej dla określonego produktu czy usługi, czyli klienta, który w długim horyzoncie czasowym będzie odbierał dane wyroby lub korzystał z usług. W zależności od rodzaju klienta inna będzie forma prezentacji produktu/usługi. Inaczej będą prezentowane produkty skierowane do dzieci a inaczej dla dorosłych, poczynając od szaty graficznej opakowania na formie reklamy kończąc. Różnice w upodobaniach ludzi powodują coraz większą różnorodność otaczających nas produktów i usług. Dla jednych najważniejsza jest jakość i niezawodność, inni dokonując wyborów kierują się ceną, jeszcze inni stawiają na funkcjonalne rozwiązania.

Dla bardzo wielu przedsiębiorstw odbiorcą jego wyrobu jest pośrednik, a więc hurtownik lub coraz częściej sieć handlowa. Bardzo często organizacje handlowe mają ogromny wpływ na sprzedaż danego towaru, poprzez jego odpowiednią ekspozycję na półkach sklepowych. Dlatego tylko firmy o ugruntowanej pozycji rynkowej mogą pozwolić sobie na twarde negocjacje z dużymi organizacjami handlowymi. Przedsiębiorstwa bez wyrobionej marki muszą bardzo uważnie słuchać podpowiedzi partnerów handlowych. Producent wyrobów nie może jednak opierać się jedynie na opinii klienta instytucjonalnego, ale zawsze myśleć o końcowym kliencie indywidualnym korzystającym w sposób bezpośredni z naszego wyrobu/usługi. Zadaniem producenta jest odczytanie nie tylko aktualnych, ale też przyszłych oczekiwań klienta zarówno instytucjonalnego, jak i indywidualnego i zaplanowanie sekwencji działań w celu ich spełnienia. Zazwyczaj za monitorowanie zadowolenia klienta i potrzeb rynku odpowiedzialne w firmach są mniej lub bardziej rozbudowane działy handlowe ściśle współpracujące z osobami odpowiedzialnymi za rozwój produktu. Należy jednak pamiętać, że orientacja na klienta dotyczy wszystkich komórek funkcjonalnych przedsiębiorstwa, a nie tylko działu handlowego i marketingu. Za jakość wyrobu/usługi odpowiedzialna jest cała załoga począwszy od zarządu firmy, na osobach odpowiedzialnych za utrzymanie porządku na terenie organizacji kończąc.

Przywództwo

Osoby zarządzające firmą niezależnie od profilu jej działalności muszą mieć pewne predyspozycję ku temu. Silny przywódca to człowiek, który potrafi innych zarazić swoim entuzjazmem i wskazać drogę, którą inni będą chcieli podążać. Przywódcą nie jest ten kto sam siebie uważa za lidera, tylko ten kto jest jako lider postrzegany przez innych. Idealnie jest gdy na czele firmy stoją silni przywódcy, którzy cieszą się autorytetem wśród całej załogi.

Silny przywódca potrafi zaangażować pracowników i wyznaczyć im do realizacji zadania zgodnie z ich predyspozycjami. Zarząd musi otoczyć się ludźmi, co do których ma pewność, że będą skutecznie realizować wyznaczone cele. Skuteczna realizacja celów jest możliwa tylko wtedy jeśli pracownicy się z tymi celami utożsamiają.

Dobór kierowników średniego i podstawowego szczebla to zadanie szczególnie istotne i niezwykle trudne. Jakie kryteria należy wziąć pod uwagę? Jakie cechy charakteru powinna mieć osoba kierująca ludźmi? Na te pytania z pewnością znajdziemy odpowiedź w wielu mądrych podręcznikach. Niemniej jednak często intuicja sprawdza się równie dobrze, jeśli nie lepiej.

Według Henriego Fayola[2], słynnego teoretyka zarządzania każdemu kierownikowi potrzebne są trzy podstawowe umiejętności: techniczne, społeczne i koncepcyjne. Umiejętność techniczna to zdolność posługiwania się metodami, technikami i wiedzą w wyspecjalizowanej dziedzinie. Umiejętność społeczna to zdolność współpracowania z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania zarówno indywidualnie, jak i grupowo. Umiejętność koncepcyjna to zdolność koordynowania i integrowania wszystkich interesów i działań organizacji. Fayol pokazuje, że chociaż wszystkie te trzy rodzaje umiejętności są dla kierownika niezbędne, to ich względne znaczenie zależy od zajmowanego przez niego szczebla. Umiejętności techniczne są najważniejsze na niższych szczeblach zarządzania. Umiejętności społeczne są ważne na każdym szczeblu, mają jednak podstawowe znaczenie dla kierowników średniego szczebla. Natomiast znaczenie umiejętności koncepcyjnych rośnie w miarę zajmowania coraz wyższego szczebla w hierarchii organizacji.

Częstym błędem zarządzających, którym brakuje umiejętności koncepcyjnych, jest powierzanie zadań do realizacji osobom, które niekoniecznie się do tego nadają. Zamiast ustalić faktyczne predyspozycje pracownika, zarząd upiera się przy swojej wizji, co zwykle prowadzi do rezygnacji pracownika z pracy lub pracodawcy z pracownika, który prawdopodobnie mógłby się doskonale sprawdzić na innym stanowisku. Przewodzić grupie ludzi jest bardzo trudno, gdyż trzeba skutecznie wyegzekwować wydane polecenia w taki sposób, aby podwładni mieli satysfakcję z wykonanej pracy i czuli, że wypełniają swoje życiowe powołanie na wyznaczonym stanowisku.

[2] Fayol H. - Administracja przemysłowa i ogólna. INO, Warszawa 1926

Kierownictwo jest między innymi od tego, aby wyjaśniać i przekonywać personel do słuszności wydawanych decyzji w celu rozładowania niepotrzebnych napięć, które negatywnie wpływają na atmosferę w pracy i osłabiają motywację załogi. Od przywództwa zależy skuteczność wdrożonego zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością w przedsiębiorstwie. Pod przewodnictwem najwyższego kierownictwa muszą odbywać się standardowo realizowane w ujęciu rocznym przeglądy zarzadzania. Takie przeglądy mają na celu rozliczenie wcześniej zaplanowanych zadań, analizę wskaźników za dany okres sprawozdawczy i ustalenie zadań do realizacji w kolejnym okresie. Kto prawidłowo nadzoruje, ten może spodziewać się nie tylko założonych, ale również dodatkowych efektów ekonomicznych.

Zaangażowanie pracowników

Zadaniem kierownictwa jest motywowanie pracowników tak, aby podchodzili do pracy z ogromnym zaangażowaniem utożsamiając się z celami firmy, w której są zatrudnieni.

Najprostszą formą motywacji jest motywacja finansowa, czyli odpowiednie wynagrodzenie stosownie do rodzaju wykonywanej pracy i zajmowanego stanowiska. Zasadniczo motywacja finansowa nie jest jednak całkowicie skuteczna, gdyż jest bodźcem krótkotrwałym. Niewielu pracodawców może pozwolić sobie na systematyczne podnoszenie płac na poziomie zadowalającym pracowników. Nieco skuteczniejszym często stosowanym motywatorem jest system premiowania. Narzędzie to może jednak się okazać demotywatorem jeśli nie ma jasnego regulaminu premiowania lub zasady są tak ustalone, że osiągnięcie premii jest awykonalne. Dobrą formą motywacji jest zapewnienie możliwości rozwoju pracownika poprzez systemy szkoleń, dzięki którym pracownik może zdobywać nowe kwalifikacje. Doskonałym wsparciem dla lepszego zaangażowania załogi są tzw. szkolenia miękkie oraz imprezy integracyjne. Oczywiście one również wiążą się z pewnymi nakładami finansowymi.

W pewnych sytuacjach motywacja finansowa bezpośrednia (trafiająca do portfela pracownika) lub pośrednia (systemy podnoszenia kwalifikacji) nie jest możliwa, niekiedy przez dłuższy czas, z uwagi na brak środków. Przywództwo powinno znać zatem zasady innego motywowania.

Pomocna może być lektura książki „Jednominutowy Menedżer"[3]. Poniżej kilka praktycznych zasad przywołanych w tej pozycji:

- Pomóż ludziom w pełni wykorzystywać własny potencjał oraz przyłapuj ich na tym, że robią coś dobrze,
- Człowiek to nie zachowania, człowiek to osoba, która kieruje zachowaniami,
- Wszyscy ludzie są potencjalnie wybitni, niektórzy ludzie pozornie wydają się mierni, nie daj się zwieść pozorom,
- Osoba, której udzielono reprymendy, nabywa przekonania, że sprawa została zakończona,
- Ludzie, którzy pozytywnie o sobie myślą, osiągają dobre rezultaty.

To tylko niektóre z przemyśleń zawarte w tym podręczniku mające wpływ na zaangażowanie ludzi w wykonywaną pracę. Zaangażowany pracownik realizuje codzienne zadania z pasją a pracę kończy z zadowoleniem wynikającym z dobrze wykonanych obowiązków. Umiejętność zaangażowania pracowników w codzienne rzetelne wykonywanie swoich obowiązków z pasją i znajomością przepisów wymaga od kierownictwa znajomości metod zarządzania, podstaw psychologii, prakseologii i socjologii oraz stosowania zasad etyki w odniesieniu do podległego personelu.

Według badania[4] przeprowadzonego w 2011 r. jedna trzecia Polaków jest zadowolona z pracy, ale z kolei około 24% Polaków nie odczuwa satysfakcji z pracy. Głównym czynnikiem wpływającym na satysfakcję z pracy jest poziom wynagrodzenia. Przykładowo wśród osób zarabiających więcej niż 25 tys. PLN brutto udział zadowolonych wyniósł aż 80%. Z pewnym prawdopodobieństwem można założyć, że kilka procent społeczeństwa nie jest zadowolone z wykonywanej pracy, ponieważ nie jest ona zgodna z jego zainteresowaniami. Takich pracowników nawet najlepszym przywódcom trudno zmotywować inaczej niż finansowo, jednak z pewnością nie jest to niemożliwe. Dla 62% Polaków to koleżanki i koledzy z pracy są źródłem największej satysfakcji. Zatem kluczowe może okazać się budowanie zespołu dobrze zgranych osób, które wzajemnie się wspierają w dążeniu do celów firmy.

Podejście procesowe

Na obecnym etapie gospodarki rynkowej wszystko staje się procesem, który posiada początek i koniec. Wyjście z jednego procesu jest wejściem do procesu następnego. Zawsze musi być wyznaczony lider procesu do jego nadzoru i umiejętnego kierowania poszczególnymi etapami procesu i podprocesów. Na podstawie zakresu działania określonej firmy powinniśmy dokonać identyfikacji niezbędnych procesów, które standardowo można podzielić na procesy zarządcze, główne i wspomagające. Graficznie przedstawione powiązania poszczególnych procesów i ich współzależności może być wykonane w postaci mapy procesów. Proces może być przedstawiony jako procedura a więc sposób postępowania w odniesieniu do określonej operacji. Od lidera procesu zależy obsada personalna poszczególnych stanowisk w procesie

[3] Blanchard Ken, Johnson Spencer „Jednominutowy Menedżer", IFC Press 2007

[4] Artykuł z 17.05.2011 „Czy lubimy swoją pracę? Podsumowanie Ogólnopolskiego Badania Satysfakcji z Pracy"

i podprocesie. Prawidłowy dobór pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami oraz ich właściwy nadzór gwarantuje prawidłowy przebieg procesu oraz realizację założonych efektów ekonomicznych. Od lidera procesu zależy jego przebieg, gdyż to on odpowiada za zasoby materiałowe niezbędne do realizacji procesu oraz za infrastrukturę i cały szereg innych czynników decydujących o jego harmonijnym przebiegu bez zakłóceń i nieprzewidzianych przerw obniżających jego efektywność. Planowane czynności należy zawsze skonfrontować w praktyce zwracając uwagę na aktualne zasoby techniczne niezbędne do jego realizacji. Dylematy związane z zarządzaniem procesowym występują najczęściej z powodu braku komunikacji wewnętrznej między poszczególnymi liderami procesów. Innym problemem zakłócającym przebieg procesu jest nakładanie się kompetencji wśród liderów poszczególnych procesów.

Systemowe podejście do zarządzania

Sekwencja wzajemnie powiązanych procesów stanowi system. Podejście systemowe polega na traktowaniu organizacji jako złożonego systemu, składającego się z wzajemnie powiązanych części (procesów). Zamiast zajmowania się każdą z części organizacji odrębnie, podejście systemowe umożliwia najwyższemu kierownictwu spojrzenie na organizację jako całość, a zarazem na część szerszego środowiska zewnętrznego. W ten sposób teoria systemów wskazuje, że działania każdej części organizacji wpływają na działanie wszystkich pozostałych części. Kierownik produkcji o orientacji systemowej podejmie decyzje o programie produkcyjnym dopiero po rozeznaniu ich wpływu na inne wydziały i na całą organizację. Uruchamiając produkcję, musi zatem porozumieć się z innymi pracownikami i działami (Magazyny, Handel, Zaopatrzenie), a często przedstawicielami innych organizacji (np. serwis maszyn i urządzeń).

W większości firm najwyższe kierownictwo (zarząd) nie nadzoruje systemu bezpośrednio. Wyznacza swojego przedstawiciela odpowiedzialnego za nadzór nad systemem jako całością, zazwyczaj zwanego pełnomocnikiem ds. systemu zarządzania. Jego rola polega na opracowaniu ogólnej dokumentacji systemowej (księga jakości i podstawowe procedury dotyczące nadzoru nad dokumentacją, zapisami, wyrobem niezgodnym, działań korygujących i zapobiegawczych) oraz wyznaczeniu osób odpowiedzialnych za stworzenie szczegółowych instrukcji postępowania w poszczególnych procesach. Błędem wielu pełnomocników jest tworzenie dokumentacji za właścicieli procesów. Wynika to zwykle ze słabego umocowania przedstawiciela kierownictwa ds. systemu w strukturze organizacyjnej. Przedstawiciel kierownictwa musi podlegać bezpośrednio pod zarząd i mieć prawo wydawać polecenia członkom kierownictwa średniego szczebla.

Narzędziem do weryfikacji skuteczności systemu zarządzania są audity wewnętrzne. Przedstawiciel kierownictwa zarządza programem auditów wewnętrznych. Najwyższe kierownictwo musi zapewnić odpowiednie zasoby do realizacji auditów wewnętrznych. Niestety, praktyka auditorów jednostek certyfikujących pokazuje, że w wielu firmach sprowadza się to do tego, że faktycznie pełnomocnik realizuje wszystkie lub zdecydowaną większość auditów. Przyczyną zwykle jest brak odpowiedniego zmotywowania auditorów wewnętrznych. Osoby te powinny czuć się wyróżnione, że mają uprawnienia audytorskie, tymczasem traktują konieczność wykonywania auditów jak dodatkowe zadanie, za które nie ma żadnych profitów. Jak motywować auditorów wewnętrznych, żeby dokonywali oceny auditowanych procesów w sposób rzetelny to kolejny dylemat zarządzania. Bardzo ważny, gdyż audity wewnętrzne mają na celu doskonalenie systemu zarządzania. Osoby je realizujące muszą zatem w pełni angażować się w ich realizację.

Kolejnym nieodzownym narzędziem do doskonalenia systemu zarządzania są przeglądy systemu wykonywane przez najwyższe kierownictwo. Podczas takiego przeglądu ocenia się skuteczność poszczególnych procesów oraz systemu jako całości. Wyznaczane są również cele i zadania do realizacji z jednoznacznym przypisaniem odpowiedzialności.

Ciągłe doskonalenie

Celem ciągłego doskonalenia jest zwiększenie zadowolenia klienta i stron zainteresowanych (np. organy nadzoru i pracownicy). Zgodnie z normą ISO 9000:2005[5] działania dotyczące doskonalenia obejmują:

- analizowanie i ocenianie istniejącej sytuacji w celu identyfikowania obszarów do doskonalenia,
- ustanowienie celów dotyczących doskonalenia,
- poszukiwanie możliwych rozwiązań do osiągnięcia celów,
- ocena tych rozwiązań i dokonanie wyboru,
- wdrażanie wybranych rozwiązań,
- mierzenie, weryfikowanie, analizowanie i ocenianie wyników wdrożenia w celu określenia czy cele zostały osiągnięte,
- formalizowanie zmian.

Ciągłe doskonalenie jest nieodzowne w systemach zarządzania i jest głównym celem każdej organizacji jako całości oraz poszczególnych komórek organizacyjnych. Odbywa się ono w ramach cyklu Deminga (Plan, Do, Check, Act) jako sekwencja czterech powtarzających się działań. Każdy właściciel procesu musi zacząć od zaplanowania co chce zrobić i już na tym etapie często pojawiają się pierwsze dylematy, bo nie zawsze można jednocześnie zaplanować realizację wszystkich istniejących planów. Po wybraniu zadań priorytetowych

[5] ISO 9000:2005 Podstawy i terminologia, s. 21

do wykonania przystępujemy do ich realizacji. Oczywiście, wykonane zadanie należy sprawdzić, czy spełnia założone kryteria i podjąć ewentualne działania korekcyjne oraz korygujące. Wiele firm nie zdaje sobie sprawy, że kluczowa dla działań korygujących jest analiza przyczyn niezgodności. Im bardziej wnikliwie rozważymy przyczyny, które spowodowały nieprawidłowości w wykonaniu zadania tym lepiej zabezpieczymy się przed powtórzeniem błędu.

Podejmowanie decyzji w oparciu o fakty

Skuteczne decyzje opierają się na analizie danych i informacji. Jest to jedna z najważniejszych zasad zarządzania jakością. Zasada ta musi obowiązywać w każdym procesie zidentyfikowanym w organizacji. Kierownik procesu produkcji, planując produkcję danego wyrobu, potrzebuje mieć zamówienie z działu sprzedaży, który na podstawie analizy posiadanych danych jest w stanie przewidzieć jaką ilość wyrobu uda się sprzedać przed upływem terminu przydatności do spożycia.

Analogicznie dział zaopatrzenia nie może zamawiać opakowań sugerując się tylko ceną, która oczywiście jest tym niższa im większą ilość zamówimy. Zaopatrzeniowiec musi zrobić rozeznanie jak dany wyrób się sprzedaje i czy nie są planowane jakieś zmiany opakowania wynikające z przepisów prawnych lub potrzeb rynku. Zasada podejmowania decyzji w oparciu o fakty obowiązuje również podczas prowadzonych auditów wewnętrznych i zewnętrznych, gdyż nie można tworzyć kart niezgodności w oparciu o przypuszczenia lub różnego rodzaju „mity" przekazywane przez inne osoby.

Auditor musi się opierać na faktach, porównując stan istniejący z wymaganiami danej normy czy też wewnętrznych procedur.

Podejmowanie decyzji w oparciu o fakty jest gwarancją dobrej jakości wyrobów, ich bezpieczeństwa, ale także umożliwia ograniczanie strat.

Obustronne korzystne relacje z dostawcami

W dobie mechanizacji i automatyzacji procesów produkcyjnych nie można ograniczać się do samowystarczalności, a więc produkcji wszystkich części składowych wyrobu. Producent samochodów posiada długą listę certyfikowanych poddostawców (kto inny robi akumulatory, kto inny opony, a jeszcze kto inny reflektory). Właściwe relacje z dostawcami wymuszają postęp techniczny oraz realizację dostawy just in time – czyli dostawę na określony czas. Producent soków musi mieć znakomite relacje z dostawcą opakowań tetra pack. Ciągłe udoskonalanie tych opakowań jest niezbędne w celu usatysfakcjonowania konsumenta.

Do niedawna na półkach widzieliśmy jednolity karton wymagający interwencji nożyczek w celu zrobienia otworu w wyznaczonym miejscu; aktualnie zdecydowana większość kartonów tetra pack posiada wygodną nakrętkę. Producent piwa w butelkach na podstawie dobrych relacji z hutą szkła i producentem metalowych kapsli doprowadził do zmiany konstrukcji butelki dostosowanej z gwintem do zakręcania i odkręcania kapsla metalowego (niepotrzebny jest otwieracz, który nie zawsze konsument ma pod ręką).

Budowanie korzystnych relacji z dostawcami i poddostawcami to nie tylko obowiązek z punktu widzenia efektów ekonomicznych, ale wizja przyszłego rozwoju własnego przedsiębiorstwa nastawionego na innowacje oraz sprostanie wymaganiom klienta nie tylko dzisiaj, ale również w przyszłości.

OPRACOWANIE STRATEGII

O wyżej wymienionych zasadach należy pamiętać też ustalając strategię. Organizacja, która chce się rozwijać musi opracować taką strategię, która pozwoli jej na ciągłe doskonalenie jakości produktów/usług, bo tylko to gwarantuje lojalność klientów i zdobywanie nowych rynków. Bez zapewnienia odpowiednich zasobów na monitorowanie aktualnego zadowolenia jak również przyszłych potrzeb klientów żadna organizacja nie będzie w stanie przetrwać rywalizacji z silną konkurencją. Trzeba mieć to na uwadze ustalając cele strategiczne jak również operacyjne.

Jaką strategię przyjąć? Czy postawić na bezpieczne rozwiązania dające pewny ale niezbyt duży zysk? Czy też zaryzykować mając wprawdzie szansę, na osiągnięcie dużych zysków w krótkim czasie, ale nie posiadając gwarancji na ich osiągnięcie i ryzykując utratą posiadanych aktywów? To pytania spędzające sen z oczu osobom zarządzającym firmami. Niezależnie od decyzji o wyborze strategii niezwykle ważna jest konsekwencja w działaniu. Zgodnie z zasadą Pareto ilość celów powinna być ograniczona tzn. należy sformułować maksymalnie 5 celów na danym szczeblu zarządzania.

OPRACOWANIE CELÓW I ICH KASKADOWANIE

Zgodnie z punktem 5.4.1 normy ISO 9001[6] najwyższe kierownictwo powinno zapewnić ustanowienie celów dotyczących jakości dla odpowiednich funkcji i szczebli organizacji, łącznie z celami potrzebnymi do spełnienia wymagań dotyczących wyrobu. Zatem każdy z celów strategicznych organizacja musi rozpisać na cele operacyjne. W każdej organizacji (z wyjątkiem mikrofirm) zarząd nie jest w stanie samodzielnie czuwać nad realizacją celów. W związku z tym cele operacyjne muszą być przypisane członkom kierownictwa średniego szczebla, którzy wyznaczają zadania do realizacji kierownictwu niższego szczebla, a oni z kolei mają obowiązek wyznaczać miesięczne, tygodniowe czy też dzienne zadania szeregowym pracownikom. Kaskadowanie celów głównych i strategicznych na poszczególne

[6] ISO 9001:2008 Systemy zarządzania jakością Wymagania, s. 19

komórki funkcjonalne i procesy jest podstawowym obowiązkiem najwyższego kierownictwa.

Mapa procesów głównych, pomocniczych i wspomagających jest nieodzownym elementem prawidłowego współdziałania liderów odpowiedzialnych za ich realizację. Dylematy związane z nadzorowaniem poszczególnych procesów głównych i podprocesów prowadzą bardzo często do ich wadliwej realizacji i braku spójności przyczyniając się w sposób bezpośredni lub pośredni do wyprodukowania pojedynczych egzemplarzy wyrobów niezgodnych. Dylematy pojawiają się również przy wyznaczeniu osób odpowiedzialnych za wdrożenie działań korygujących i zapobiegawczych.

Brak natychmiastowej reakcji ze strony najwyższego kierownictwa oraz kierowników poszczególnych procesów może skutkować nie wykonaniem tych działań oraz utratą przyznanego certyfikatu. W czasie praktyki audytorskiej zauważono, że między innymi w wielu przedsiębiorstwach nie wyznaczono imiennie osób odpowiedzialnych za uruchomienie i wdrożenie działań korygujących dotyczących doprowadzenia do zgodności z poszczególnymi punktami wymagań Norm ISO 19001, ISO 14001, PN-N-18001, ISO 22000, BRC, IFS lub FSSC 22000.

Jest podstawowa zasada, która powinna być realizowana z żelazną konsekwencją gdyż wtedy unikniemy dylematów związanych z zarządzaniem, która mówi, że za uruchomienie, wdrożenie i utrzymanie działań korygujących jest odpowiedzialny jednoosobowo lider – kierownik procesu – komórki audytowanej.

Auditor precyzuje niezgodność, którą uzgadnia z liderem komórki audytowanej, nie mając uprawnień do uruchomienia działań korygujących oraz ich nadzorowania jako bezpośredni przełożony procesu.

W tym miejscu warto zaznaczyć, ze we wszystkich wymaganiach norm ISO i międzynarodowych standardów brak natychmiastowego wdrożenia działań korygujących jest związane z przyznaniem nokautu dla organizacji (wg wymagań IFS) z tego zakresu, a to skutkuje odjęciem 50% punktów od ogólnej liczby punktów przyznanych w procesie certyfikacji oraz niemożliwością przyznania certyfikatu.

Dylematy zarządzania związane z nadzorowaniem poszczególnych punktów norm ISO i międzynarodowych standardów należy rozwiązywać w oparciu o schemat organizacyjny przedsiębiorstwa, wyznaczając liderów procesów i podprocesów z uwzględnieniem imiennym osób odpowiedzialnych za poszczególne fazy tych procesów zatrudnionych na wyznaczonych stanowiskach.

SCHEMAT ORGANIZACYJNY – WPŁYW SCHEMATU NA SYSTEM ZARZĄDZANIA

Struktura organizacyjna obejmuje elementy składowe organizacji (komórki lub jednostki organizacyjne) i powiązania między nimi. Najbardziej popularny podział struktur funkcjonujących w organizacjach to: struktura pionowa (smukła) oraz struktura pozioma (płaska). Zaletą struktury organizacyjnej poziomej jest skuteczniejsza komunikacja wewnętrzna oraz niższe koszty utrzymania kadry kierowniczej. Natomiast główną zaletą struktury pionowej jest występowanie pewnych rezerw kierowniczych zwiększających elastyczność ustalania niektórych zadań kierowniczych i terminów ich realizacji.

Struktura organizacyjna musi być dostosowana do potrzeb organizacji, czyli w głównej mierze zależy od jej wielkości. Inne determinanty struktury organizacyjnej można podzielić na wewnętrzne (przedmiot działania, etap rozwoju organizacji, liczba i kwalifikacje ludzi) i zewnętrzne (koniunktura gospodarcza, pozycja na rynku, odległość od źródeł zaopatrzenia, odległość od rynku docelowego).

WYMAGANIA PRAWNE – NADZÓR NAD AKTUALNOŚCIĄ ORAZ KOMUNIKACJA ZMIAN

Nadzór nad wymaganiami prawnymi zwykle jest powierzana prawnikom, będącym na etacie lub zlecana kancelariom prawnym. Nie jest to najszczęśliwsze rozwiązanie, chyba radca prawny/kancelaria prawna oprócz doskonałej znajomości przepisów prawnych posiada dobre rozeznanie w zakresie działalności przedsiębiorstwa i w jego strukturze organizacyjnej. Ważne jest aby odpowiednie akty prawne, najlepiej wraz z interpretacją, trafiały na bieżąco do osób odpowiedzialnych za ich implementację.

INNE DYLEMATY ZARZĄDZANIA

Co jest priorytetem w zmiennych warunkach zarządzania

Zmienne warunki zarządzania to praktycznie normalny stan. Zatem żeby zarządzać należy być przygotowanym na zmiany, czyli analizować jakie są tendencje, aby móc odpowiednio szybko reagować. Informacja to tlen dla organizacji, bez niej nie można skutecznie zarządzać organizacją. Dlatego dostęp do wiedzy o wewnętrznych i zewnętrznych czynnikach, które otaczają organizację jest priorytetem dla chcących się rozwijać organizacji.

Jak zapewnić skuteczne kanały komunikacji wewnętrznej

Komunikacja wewnętrzna to niezwykle istotny element zarządzania. Brak skutecznej komunikacja jest przyczyną wielu problemów w różnych organizacjach. Nie bez przyczyny komunikacja wewnętrzna to jedno z wymagań norm serii ISO. Według punktu 5.5.3 normy ISO 9001[7] *„Najwyż-*

[7] ISO 9001:2008 Systemy zarządzania jakością Wymagania, s. 21

sze kierownictwo powinno zapewnić, że zostaną ustanowione właściwe procesy komunikacyjne w organizacji oraz że ma miejsce komunikacja w odniesieniu do skuteczności systemu zarządzania jakością". Norma ISO 22000[8] opisująca wymagania dla systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności komunikację wewnętrzną traktuje jeszcze szerzej, podając minimum zagadnień, w zakresie których należy stworzyć skuteczne kanały komunikacji. Wiele organizacji mimo braku jednoznacznego wymagania decyduje się na opracowanie i wdrożenie udokumentowanej procedury w zakresie komunikacji wewnętrznej.

Biorąc pod uwagę ilość i wagę problemów wynikających z braku komunikacji wewnętrznej, taka procedura, oczywiście stale doskonalona, wydaje się być koniecznością. Dobra komunikacja wewnątrz firmy poprawia poziom zadowolenia z pracy, korzystnie wpływając na panującą w organizacji atmosferę. Zadowoleni pracownicy będą promowali na zewnątrz zarówno swojego pracodawcę, jak i całą firmę, budując w ten sposób jej korzystny wizerunek.

Komunikacja wewnętrzna powinna mieć przebieg od najwyższego kierownictwa do najniższego pojedynczego stanowiska i odwrotnie. Zakres komunikacji wewnętrznej ustala najwyższe kierownictwo za pośrednictwem liderów poszczególnych procesów.

Komunikacja wewnętrzna może dotyczyć między innymi następujących zagadnień.

- Wymagań prawnych Unii Europejskiej i Polski dotyczących organizacji działającej na wolnym runku.
- Szczegółów dotyczących realizowanych projektów.
- Wymagań norm międzynarodowych europejskich i polskich dotyczących realizowanych wyrobów.
- Szczegółowych instrukcji technologicznych i receptur.
- Przestrzegania parametrów jakościowych przy kontroli odbiorczej dostaw surowców, materiałów pomocniczych i opakowań niezbędnych do realizacji procesu produkcji.
- Kontroli procesu produkcji pod kątem wyznaczonych krytycznych punktów kontroli, operacyjnych punktów kontroli i punktów kontroli mających bezpośredni i pośredni wpływ na wyprodukowanie produktu zgodnego z określonymi wymaganiami.
- Informacji o stosowaniu zasady fifo – w procesie magazynowania pierwsze weszło – pierwsze wyszło – nie sposób wymienić wszystkich wytycznych zawartych w procedurze komunikacji wewnętrznej, gdyż zależą one od specyfiki produkcyjnej i organizacyjnej przedsiębiorstwa. Podane przykłady dotyczą wymagań norm ISO i innych międzynarodowych standardów takich jak: BRC, IFS, i FSSC.

[8] ISO 22000:2005 System zarzadzania bezpieczeństwem żywności Wymagania w każdej organizacji należącej do łańcucha żywnościowego, s. 25, 27

Odpowiedzialności w zakresie komunikacji zewnętrznej

Przygotowując strategię rozwoju i wyznaczając cele, przedsiębiorstwo powinno mieć na uwadze fakt, że nie działa w odosobnieniu. Podstawowym celem komunikacji zewnętrznej jest przede wszystkim zapewnienie owocnego dialogu ze wszystkimi interesariuszami i umocnienie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Dlatego zarząd musi ustalić dyspozycje (odpowiedzialności i uprawnienia) dotyczące komunikacji z: klientami, dostawcami towarów i usług, organami ustawodawczymi i inspekcjami, lokalną społecznością czy wreszcie z mediami.

Procedura komunikacji zewnętrznej powinna uwzględniać podział określonych zagadnień na konkretne wyznaczone osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie. Pełnomocnik prezesa ds. zarządzania zintegrowanymi systemami zarządzania jakością komunikuje się z akredytowanymi jednostkami zewnętrznymi zajmującymi się certyfikacją zintegrowanych systemów zarządzania jakością w zakresie ustalenia planu audytu, daty audytu, wykonania działań korygujących na podstawie stwierdzonych drobnych niezgodności przez audytorów zewnętrznych. Pełnomocnik ds. zarządzania jakością jest upoważniony do powiadomienia jednostki certyfikującej o wycofaniu wyrobu z rynku z powodu wad jakościowych.

Pełnomocnik ds. zarządzania jakością kontaktuje się ze służbami jakości sieci handlowych do których są wysyłane wyroby gotowe oraz decyduje o sposobie załatwiania reklamacji zewnętrznych. W przypadku kontroli zewnętrznych (SANEPID) i innych z ramienia kierownictwa firm odpowiedzi udziela pełnomocnik ds. jakości. Te kilka przykładów dotyczących jednej osoby stanowi przykład działania procedury ds. komunikacji zewnętrznej. Na tej podstawie powinno się opracować zadania dla innych kierowników procesów upoważnianych do komunikacji zewnętrznej.

Fluktuacja załogi czy załoga stabilna

Aktualnie, przy wysokim poziomie bezrobocia, znalezienie pracownika nie jest trudne, jednak zmotywowanie go do efektywnej pracy stanowi już większy problem. Szczególnie trudne jest znalezienie kadry zarządzającej średniego szczebla do organizacji, które ze względów lokalizacyjnych wydają się być mało atrakcyjne. W dużych zakładach znajdujących się w małych wioskach praktycznie nie ma problemu z szeregowym personelem, natomiast jeśli chodzi o stanowiska kierownicze to tutaj rotacja jest duża. Jeśli specjalista decyduje się podjąć pracę w takiej firmie, to zwykle traktuje to jako okres przejściowy. W takich okolicznościach niejednokrotnie bezpieczniej jest zainwestować w szkolenia dla załogi, o której wiemy, że nie opuści firmy po roku czy dwóch. Wielu ludzi zajmujących szeregowe stanowiska przejawia pewnie umiejętności kierownicze i warto w takie osoby zainwestować.

Z pewnością każdy zarządzający firmą życzyłby sobie dysponować stabilną załogą. Są jednak sytuacje wywołane wewnętrznymi lub zewnętrznymi czynnikami, które powodują fluktuację personelu. Wbrew pozorom czynnik finansowy nie jest najważniejszy. Zazwyczaj do rezygnacji dochodzi w wyniku braku satysfakcji z wykonywanej pracy lub braku perspektyw rozwoju. Niekiedy są to czynniki osobiste, np. wyjazdy zagraniczne całych rodzin. Rolą zarządzających jest ustalenie przyczyn fluktuacji i podjęcie działań w celu ograniczenia tego zjawiska, bo całkowite wyeliminowanie nie jest oczywiście możliwe. Już na etapie rekrutacji należy oprócz kompetencji i kwalifikacji wziąć pod uwagę cechy osobowe kandydata, tzn. rozważyć czy będzie pasował do kultury organizacyjnej firmy.

Ważne jest też odpowiednie wdrożenie pracownika do pracy. Pracownik musi na okresie próbnym zostać otoczony wsparciem i zapoznany ze strukturą organizacyjną firmy. Kolejnym działaniem jest badanie satysfakcji pracownika z pracy, o którym pracodawcy często całkiem zapominają lub nie wykorzystują w sposób zadowalający informacji, które takie badanie pozwala zdobyć. Ważne jest też zredukowanie do minimum czynników wpływających na powstawanie stresu w miejscu pracy.

Natomiast gdy już mamy do czynienia z faktem dokonanym, tzn. złożeniem wypowiedzenia przez pracownika warto przeprowadzić tzw. *exit interviews* z odchodzącymi pracownikami.

Oczywiście, odejścia pracowników z własnej woli zdarzają się tak samo często jak zwolnienia pracowników przez pracodawcę. Decyzja ta dla zarządzających jest bardzo trudna, ale niekiedy jest to jedyne możliwe rozwiązanie. W takich przypadkach warto zadbać o właściwe zorganizowanie odejścia zapewniając pracownikowi godziwe wynagrodzenie, a jednocześnie chroniąc dane firmy.

Doskonalenie załogi pod katem doskonalenia procesów

W ramach zarządzania zasobami ludzkimi organizacja musi zapewnić odpowiednie kompetencje personelu poprzez wykształcenie, szkolenia i doświadczenie. Normy serii ISO wymagają ciągłego doskonalenia. Doskonalone muszą być procesy, a zatem ich właściciele również powinni się stale doskonalić. Usprawnianie procesów jest możliwe, tylko jeśli załoga bezpośrednio odpowiedzialna za ich realizację będzie stale rozwijać swoje umiejętności. Brak możliwości rozwoju jest jedną z głównych przyczyn rotacji personelu, zatem lepiej inwestować w szkolenia pracowników, niż prowadzić ciągle nowe procesy rekrutacyjne. W praktyce auditorskiej obserwujemy, że największy problem jest z doskonaleniem tych procesów, w których stale zmienia się właściciel lub właściciel nie do końca utożsamia się z procesem, ponieważ „de facto" nie ma na niego wpływu. Jest tylko realizatorem lub kontrolerem procesu, który ustanowił jego poprzednik. W takiej sytuacji ważna jest postawa zarządu i otwartość do wprowadzenia zmian.

Centralizacja czy dywersyfikacja

Zdecydowanie najwygodniej byłoby nastawić się na produkcję ograniczonej liczby asortymentów dostarczanych na rynek Polski lub w ostateczności w ramach Unii Europejskiej, gdzie wymagania prawne są spójne, a warunki handlu wewnątrz wspólnoty uproszczone. Zdarzają się firmy, które tak wpasowały się w niszę rynkową, że z jednym wyrobem/grupą wyrobów są w stanie stale się rozwijać i zwiększać sprzedaż. Niestety zwykle rynek wcześniej czy później wymusza dywersyfikację zarówno w zakresie kierunków zbytu, jak i w zakresie różnorodności produktów. Kontynuacja produkcji okresowych wyrobów to kolejny aspekt związany z dywersyfikacją – czy możemy pozwolić sobie na rezygnację z wyrobu, który sprzedaje się praktycznie tylko przed jakimiś świętami?

Kreowanie marki własnej, czy produkcja pod markami innych organizacji

Coraz trudniej jest aktualnie wykreować markę własną. Wiele firm decyduje się zatem na współpracę z organizacjami handlowymi i produkcję ich marek. Często kończy się to praktycznie zanikiem marki własnej, ale niejednokrotnie dla firm, których marki nie są szczególnie rozpoznawalne, ta rezygnacja z rozwoju marki własnej jest opłacalna.

Dylematy zarządzania a etyka w biznesie

Czy możemy spełniać wszystkie wymagania klienta?

Niejednokrotnie wymagania klienta są niezgodne z polityką firmy, a w pewnych aspektach również niespójne z wymaganiami prawnymi. Niejednokrotnie niektórzy klienci, zwłaszcza duże organizacje handlowe, usiłują przeforsować na etykietach podanie przez producenta informacji, które mogą wprowadzić użytkownika w błąd. Przykładem tego może być podawanie informacji „produkt polski" na produktach wyprodukowanych wprawdzie w Polsce, ale w przeważającej większości z surowców zagranicznych. Z kolei inni klienci oczekują braku informowania konsumenta o alergenach (innych niż dodawane jako składnik w procesie produkcyjnym), których przypadkowej obecności z uwagi na charakter produkcji (brak całkowitego odseparowania linii) producent wykluczyć nie może.

Przykładem braku rezygnacji z niewygodnego kontraktu zakończonego utratą dobrego wizerunku firmy były firmy mięsne, które żeby nie stracić klienta przyjmowały ze sklepów zwroty, które dodatkowo zamiast przekazać do utylizacji poddawały ocenie i w przypadku jej zadowalającego wyniku, ponownemu przerobowi. Było to oczywiście niespójne z wymaganiami prawnymi i gdy proceder został ujawniony firmy borykały się z poważnymi problemami. Constar dopiero po kilku latach od ujawnienia afery odbudował swój wizerunek. Czy

uda się to również zakładom mięsnym zaangażowanym w tegoroczną aferę?

Problem „niebezpiecznych" żądań klientów dotyczy również jednostek certyfikujących. Z uwagi na dużą konkurencję na rynku wiele firm poddających się certyfikacji oczekuje, że jednostka certyfikująca spełni wszystkie ich żądania. Próbują negocjować nie tylko koszty, ale również czas trwania auditu i skład zespołu auditorskiego.

Czy w wyżej opisanych sytuacjach kierownictwo powinno podjąć decyzję o współpracy z klientem, czy twardo negocjować narażając się na jego utratę? Czy warto dla pozornych oszczędności ryzykować utratę dobrego wizerunku firmy? Jeśli klient żąda od dostawcy towaru czy usługi więcej niż można mu zaoferować to chyba lepiej się z kontraktu wycofać, szczególnie jeśli wymagania klienta kłócą się z wymaganiami prawnymi.

PODSUMOWANIE

Nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie jak zarządzać aby osiągnąć sukces. Kluczem do sukcesu dla zarządzających firmami jest, oprócz jasnej strategii działania, dobre rozpoznanie czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które wywierają wpływ na organizację i mogą wymusić zmiany strategii. O ile na czynniki wewnętrzne najwyższe kierownictwo ma wpływ, o tyle na zewnętrzne wpłynąć jest znacznie trudniej. Można jednak niekorzystne wpływy ograniczyć, przy czym im wcześniej zarząd zda sobie sprawę z zagrożeń tym lepiej. Dlatego tak ważne jest gromadzenie i analiza danych.

Dylematy zarządzania organizacją są ściśle związane z turbulentnym otoczeniem, przypominającym wykres sinusoidy oraz zmuszającym do ciągłego zgłębiania wiedzy w celu podejmowania decyzji mających na celu wypracowanie wartości dodanej oraz efektów ekonomicznych (zysku).

Literatura

1. ISO 9000:2005 Podstawy i terminologia
2. ISO 9001:2008 Systemy zarządzania jakością Wymagania
3. ISO 22000:2005 System zarzadzania bezpieczeństwem żywności Wymagania w każdej organizacji należącej do łańcucha żywnościowego
4. Blanchard Ken, Johnson Spencer „Jednominutowy Menedżer", IFC Press 2007
5. Artykuł z 17.05.2011 „Czy lubimy swoją pracę? Podsumowanie Ogólnopolskiego Badania Satysfakcji z Pracy" opublikowany na portalu http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.384/wpis. 339
6. Fayol H. – Administracja przemysłowa i ogólna. INO, Warszawa 1926

S t r e s z c z e n i e

W artykule przedstawiono wymagania norm serii ISO oraz standardów technicznych bezpośrednio lub pośrednio związane z odpowiedzialnością najwyższego kierownictwa i delegowaniem obowiązków i uprawnień na niższe szczeble. Zaprezentowano również wybrane problemy, z jakimi styka się najwyższe kierownictwo. Pokazano jak ważne są specjalne predyspozycje, które powinny posiadać osoby zarządzające organizacjami, żeby zjednać sobie załogę i osiągnąć sukces. Szczególną uwagę zwrócono na komunikację wewnętrzną i zewnętrzną oraz zagrożenia, jakie mogą powstać, gdy jest ona nieskuteczna. Odniesiono się również do etyki w biznesie, która powinna być, ale niestety nie zawsze jest priorytetem dla biznesmanów.

S u m m a r y

In this publication were presented requirements of norm of ISO family as well as technical standards. Those requirements are in direct or indirect way relating to responsibility of senior management and delegating of duties and authorities to lower levels of organization. The text is about biggest problems that must be solved by senior management. In the article were indicated special personality traits crucial for managers to conciliate the staff and achieve success. The authors explain how important is internal and external communication and suggest that serious hazards may occur, when communication is not effective. In this publication you will find also relation to ethics in business, which should be priority for every businessman.