

**Marek RĄCZKA**  
**Politechnika Krakowska**

## **SYSTEMY ZARZĄDZANIA JAKO ELEMENT ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA**

Rozwój przedsiębiorstwa powinien następować w wyniku wielokierunkowych działań doskonalących. Jednym z obszarów istotnie wpływających na rozwój firmy jest zintegrowany system zarządzania. W artykule przedstawiono analizę możliwości wynikających z wdrożenia systemu zintegrowanego w wybranej firmie, zwracając uwagę na ukierunkowanie na zarządzanie procesami.

### **1. WPROWADZENIE**

Rozwój przedsiębiorstwa nieodłącznie związany jest z koniecznością ciągłych zmian wynikających głównie z potrzeby nadążania za konkurencją, dostosowywania się do oczekiwań rynku i wprowadzania nowych technologii i metod. Pojawia się więc potrzeba skutecznego zarządzania tymi zmianami, przy zachowaniu stabilności przebiegu procesów biznesowych organizacji.

Rozwój przedsiębiorstwa zależy od właściwego wyboru sposobu zarządzania. W ciągu ostatnich kilkunastu lat powszechnym stał się system zarządzania jakością rozbudowywany o inne obszary zarządzania istotne dla przedsiębiorstwa. W efekcie powstaje zintegrowany system zarządzania.

Zarządzanie systemowe bazuje na zarządzaniu procesami przebiegającymi w organizacji [1]. Rozwój zarządzania jest więc nierozdzielnie związany z ciągłym rozwojem procesów. W pierwszej kolejności przedsiębiorstwa zwracały uwagę na aspekty jakości w swoich procesach biznesowych. Z czasem pojawiły się inne potrzeby, związane z rosnącymi oczekiwaniami w zakresie ochrony środowiska, bezpieczeństwa pracy, bezpieczeństwa informacji i in.

### **2. ZINTEGROWANE SYSTEMY ZARZĄDZANIA**

Mówiąc o integracji systemów zarządzania mamy zwykle na myśli systemy zdefiniowane w międzynarodowych, europejskich i krajowych normach takich jak ISO 9001, ISO 14001, PN-N 18001.

Zintegrowany System Zarządzania to dwa lub więcej, współdziałających ze sobą i uzupełniających się podsystemów organizacji. Najczęściej są to systemy zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wdrożenie każdego z tych systemów nie wystarczy jednak, aby poprawić zarządzanie przedsiębiorstwem. Dziedziny te, wcześniej postrzegane oddzielnie, w miarę wdrażania poszczególnych systemów zaczęły się wzajemnie przenikać i pojawiła się potrzeba ich integracji. [2]

Głównym celem tworzenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania jest poszukiwanie sposobu na ciągłe zwiększanie efektywności organizacji. Istotną cechą systemu jest bowiem działanie ciągłe w przeciwieństwie do wszelkiego rodzaju programów, które kiedyś się kończą.

Rys. 1. Dziewięć zmiennych wpływających na efektywność organizacji [6]

	<i>Cele</i>	<i>Sposób zaprojektowania</i>	<i>Sposób zarządzania</i>
<i>Poziom organizacji</i>	Cele organizacji	Projektowanie organizacji	Zarządzanie organizacją
<i>Poziom procesu</i>	Cele procesu	Projektowanie procesu	Zarządzanie procesem
<i>Poziom stanowiska</i>	Cele stanowiska	Projektowanie stanowiska	Zarządzanie stanowiskiem

W rozważaniach oparłem się na koncepcji trzech poziomów efektywności przedstawionej przez Geary Rummlera i Alana Brache [6]

### 3. PLANOWANIE CELÓW

W systemie zarządzania cele organizacji wynikające z misji i wizji są określane w polityce. W zależności od zakresu systemu zarządzania polityka obejmuje zagadnienia jakości, środowiska, bhp i in.

Polityka jest wyrazem dążenia kierownictwa organizacji i powinna być odpowiednia do zakresu jego działania, co w praktyce nie zawsze ma miejsce. Często zdarza się, że polityka zawiera ogólne i standardowe stwierdzenia, które mogą pasować prawie do każdej firmy. Jednak zazwyczaj deklaracja polityki wyznacza kierunki odpowiednie do celu istnienia organizacji. Poniżej przedstawiłem przykłady polityk dla różnych systemów zarządzania.

#### 3.1 Polityka jakości

Treść polityki jakości powinna zawierać pewne deklaracje wymagane przez normę systemową oraz stanowić ramy do określania celów jakościowych. Tekst polityki może wyglądać jak w poniższym przykładzie.

„Naszym nadrzędnym celem jest rozwój naszego przedsiębiorstwa gwarantujący wytwarzanie wyrobów dla klientów branży motoryzacyjnej o parametrach wyspecyfikowanych i oczekiwanych przez Klienta.

Zadowolenie Klienta wynika z dostarczenia mu wyrobów o wymaganej jakości w uzgodnionym terminie i satysfakcjonującej cenie.

Cel ten jest realizowany poprzez:

- stosowanie do produkcji surowców i materiałów od rozpoznanych i uznanych dostawców;
- wprowadzenie nowych technologii i metod wytwarzania;
- utrzymanie stałego kontaktu z klientem dla przyszłościowego zabezpieczenia jego potrzeb i wymagań;
- wprowadzenie dla wyrobów wymaganych przepisami znaków bezpieczeństwa;
- ciągłe podnoszenie kwalifikacji załogi poprzez szkolenie;
- zapoznanie załogi z zadaniami jakimi dla niej wynikają z realizacji celów zawartych w Polityce Jakości.

Gwarancją powyższego jest:

- pełne zaangażowanie kierownictwa poprzez zabezpieczenie niezbędnych środków dla osiągnięcia ustalonego celu;
- systematyczną ocenę wdrożonego systemu jakości;
- utrzymanie i ciągłe doskonalenie systemu jakości,
- kształtowanie i promowanie przez kierownictwo przekonania, że jakość to sprawa wszystkich i każdego dnia.”

Przedstawiony przykład polityki jest typowy dla wielu organizacji. Jest dość ogólny, zawiera wszystkie wymagane elementy, określa też podstawowe działania prowadzące do realizacji celów.

### 3.2. Polityka środowiskowa

„Polityką firmy Eco jest ochrona środowiska naturalnego przez wdrażanie w energetyce zawodowej i przemysłowej nowoczesnych proekologicznych niskoemisyjnych technik spalania paliw.

Celami polityki naszej firmy są:

- projektowanie i dostarczanie instalacji palników niskoemisyjnych do spalania pyłu węglowego zgodnie z krajowymi przepisami i wymaganiami Klientów, a w szczególności
  - a) osiągnięcie, kluczowych gwarantowanych parametrów:
    - stężenie  $\text{NO}_x$  do  $540 \text{ mg/Nm}^3$  przy 6%  $\text{O}_2$
    - stężenie CO do  $250 \text{ mg/Nm}^3$  przy 6%  $\text{O}_2$
    - zawartość części palnych w popiele do 6%
  - b) realizacja kontraktów w uzgodnionych terminach i cenach.

Zapewnienie bezawaryjnej pracy niskoemisyjnego spalania w okresie gwarancji uzgodnionej z Klientem i zapisanej w kontrakcie oraz dążenie do minimalnej liczby reklamacji pisemnych Klienta w tym okresie.

- świadczenie usług zgodnie z oczekiwaniami i wymaganiami Klienta oraz potwierdzenie jego satysfakcji listem referencyjnym po przekazaniu instalacji do eksploatacji.”

W tym przykładzie widoczna jest silna personalizacja polityki, która zawiera wiele szczegółowych informacji i liczbowe wartości kluczowych parametrów wytwarzanych urządzeń. Większość firm zwykle jednak nie zamieszcza w polityce tak szczegółowych informacji.

### 3.3. Polityka zintegrowana - 2 systemy: jakość i środowisko

„Celem strategicznym firmy jest zaspokajanie wymagań i oczekiwań Klientów, przy równoczesnym:

- spełnianiu wymagań ustawowych

- spełnianiu wymagań prawnych i innych dotyczących ochrony środowiska
- zagwarantowaniu terminowości i realizacji zleceń
- skracaniu czasu realizacji zamówień
- zwiększaniu sprzedaży produkowanych i oferowanych wyrobów
- eliminacji braków i reklamacji
- efektywnym i oszczędnym gospodarowaniu mediami energetycznymi oraz wodą
- zmniejszaniu ilości powstających odpadów technologicznych oraz prowadzeniu racjonalnej i bezpiecznej dla środowiska gospodarki odpadami
- ciągłym doskonaleniu funkcjonowania całej organizacji a przez to osiągnięcie satysfakcji Klienta.

Realizację celów opieramy na:

- prowadzeniu działalności marketingowej
- monitorowaniu i nadzorowaniu procesów
- stosowaniu kontroli i samokontroli
- ciągłym podnoszeniu kwalifikacji i świadomości środowiskowej personelu”

Polityka jest krótka i zawiera wszystkie wymagane przez normy zobowiązania. Jest jednak ogólna i nie dostarcza informacji czym zajmuje się przedsiębiorstwo. Ponieważ polityka powinna być odpowiednia do celu istnienia organizacji (ISO 9001) oraz charakteru i skali oddziaływania na środowisko (ISO 14001), ten przykład nie jest w pełni zgodny wymaganiami.

### **3.4 Polityka zintegrowana – 4 systemy: jakość, środowisko, bhp, bezpieczeństwo żywności (HACCP)**

„WIZJA:

Przedsiębiorstwo nasze to firma:

- oferująca wysokiej jakości wyroby zgodne z międzynarodowymi standardami,
- przyjazna środowisku,
- bezpieczna i otwarta na potrzeby pracowników,
- przyczyniająca się do rozwoju regionu.

MISJA:

Zaspokojenie najbardziej wyszukanych gustów konsumentów w oparciu o wiekową tradycję wytwarzania.

Celem firmy jest:

1. Utrzymanie wiodącej pozycji na krajowym rynku naszych wyrobów
2. Wzrost sprzedaży na rynkach zagranicznych
3. Osiąganie gwarantowanego poziomu jakości i bezpieczeństwa wyrobów produkowanych zgodnie z zasadami systemu analizy zagrożeń krytycznych punktów kontroli.
4. Prowadzenie monitoringu środowiskowego i konsekwentnych działań na rzecz zmniejszania oddziaływań środowiskowych, w tym szczególnie zmniejszania ilości odpadów i ochrony wód powierzchniowych.
5. Zapobieganie wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym.

Zaangażowanie kierownictwa i pracowników oraz sprawne zasady organizacyjne, ekonomiczne i technologiczne stwarzają warunki do realizacji wyznaczonych celów.

Ciągłe doskonalenie Systemu Zarządzania Jakością, Bezpieczeństwem Żywności, Środowiskiem i BHP zapewni utrzymanie jakości wyrobów na wysokim, powtarzalnym poziomie, bezpiecznym spełniającym założenia systemu HACCP.

Zobowiązania wobec klientów:

- być najlepiej postrzeganą firmą na rynku i w otoczeniu,
- pielęgnować dobre tradycje produkcji,
- identyfikować potrzeby klienta i określać stopień ich zaspokojenia,
- skutecznie reagować na zgłaszane uwagi i propozycje Klienta,
- prowadzić elastyczną i konkurencyjną politykę handlową,
- twórczo i szybko reagować na zmiany potrzeb rynku i otoczenia,
- tworzyć atmosferę przywiązania i lojalności klientów oraz dostawców,
- postępować zgodnie z lokalnymi i regionalnymi planami rozwoju i ochrony środowiska oraz przestrzegać przepisów i wymagań prawnych związanych z prowadzoną działalnością.

Zobowiązania wobec pracowników:

- stawiać przed każdym jasne i osiągalne cele oraz wynagradzać odpowiednio do wyników pracy,
- stwarzać warunki zaufania i współpracy,
- zachęcać do stałego wdrażania ulepszeń dotyczących jakości i ochrony środowiska,
- szkolić pracowników w zakresie przestrzegania warunków bezpieczeństwa i higieny pracy,
- spełniać przepisy prawne dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy.

Zobowiązania wobec akcjonariuszy:

- dążyć do zwiększania wartości rynkowej firmy,
- wykorzystywać posiadane środki w racjonalny sposób zapewniający akcjonariuszom zwrot poniesionych nakładów."

Ten przykład jest najbardziej rozbudowany, gdyż obejmuje cztery systemy. Opiera się na misji i wizji oraz zawiera zobowiązania nie tylko wobec klientów, lecz także wobec pracowników. Jest jednak również zbyt ogólna i zawiera zobowiązania trudne do wykonania, jak np. „być najlepiej postrzeganą firmą na rynku”

Wprowadzenie systemu zarządzania zmusza do zastanowienia się nad misją i wizją firmy i wymaga określenia polityki i celów odpowiednich do działania organizacji. Cele ogólne i strategiczne wynikające z polityki są następnie rozwijane na poziom operacyjny, gdzie realizowane jest zarządzanie procesami i na poziom wykonawczy, gdzie odbywa się realizacja procesów.

#### 4. SPOSÓB ZAPROJEKTOWANIA

Zaprojektowanie organizacji związane jest z identyfikacją wszystkich procesów przebiegających w organizacji oraz pokazaniem powiązań pomiędzy nimi. System zarządzania jakością wymaga pokazania w księdze jakości takich powiązań, co sprzyja uświadomieniu kadrze kierowniczej na różnych poziomach znaczenia właściwego zarządzania na wszystkich poziomach organizacji.

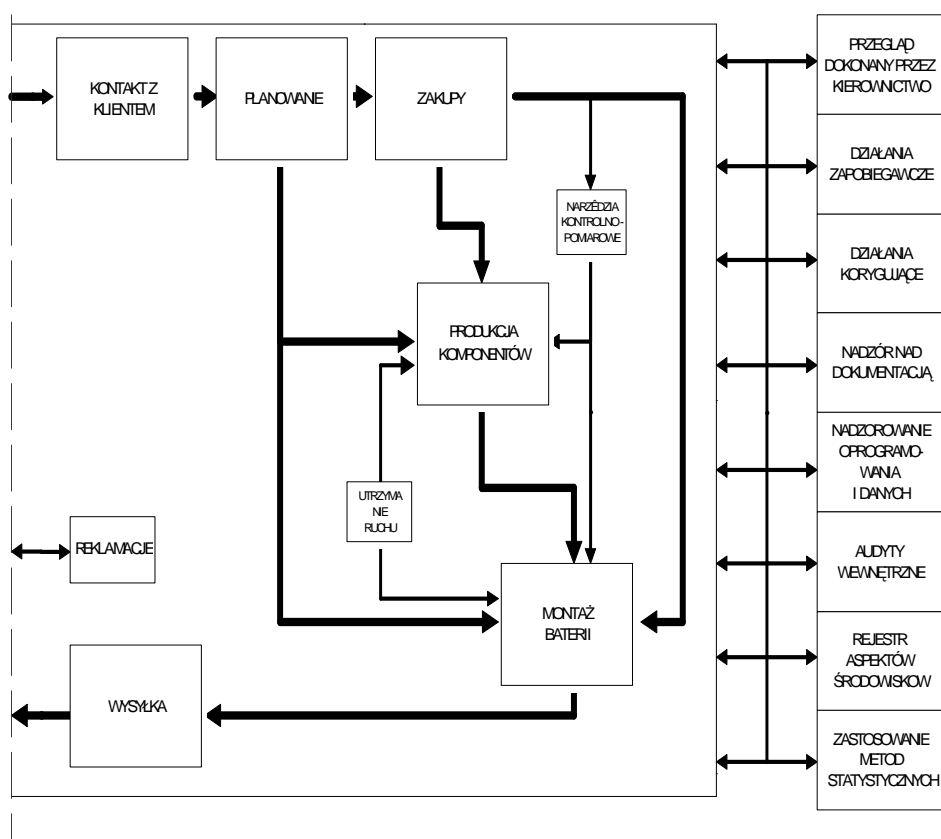
Wiąże się to z potrzebą zdefiniowania każdego procesu z osobna z uwzględnieniem powiązań z innymi procesami.

Korelacje między procesami zwykle przedstawiane są w formie graficznej w postaci tzw. mapy procesu, a przebieg ustalania procesów nazywany bywa mapowaniem procesów [3].

Definiowanie poszczególnych procesów wymaga określenia celów dla każdego procesu i doboru odpowiednich wskaźników do oceny stopnia osiągania celów. W tym celu trzeba określić:

- zagrożenia
- początek i koniec procesu
- wejście i wyjście procesu
- dostawcę i klienta procesu
- właściciela (lidera) procesu
- czynności składające się na dany proces

Rys. 2. Mapa procesów [3]



## 5. SPOSÓB ZARZĄDZANIA

Zarządzanie organizacją realizowane jest poprzez zarządzanie strukturą procesów i korelacjami między nimi.

Zarządzanie procesami obejmuje zwykle cztery obszary:

- zarządzanie celami
- zarządzanie efektywnością

- zarządzanie zasobami
- zarządzanie na styku między komórkami.

Na drugim poziomie zarządzania każdy proces jest zarządzany przez swojego właściciela, który jest odpowiedzialny za realizowanie ustalonych celów, zapewnienie niezbędnych zasobów i uzyskiwanie wymaganego poziomu efektywności. Niektóre procesy realizowane są w ramach jednej komórki, jednak większość przebiega między kilkoma komórkami organizacyjnymi. I właśnie na styku między poszczególnymi komórkami pojawia się zwykle najwięcej problemów. Dlatego tak ważne jest właściwe zdefiniowanie przepływów pomiędzy komórkami organizacji. Tu znajdują się bowiem największe możliwości poprawy efektywności organizacji. Niezbędne jest jednak określenie przepływów między komórkami i ustalenie sposobu zarządzania i nimi. Trzeba również pamiętać, że działalność firmy to obok zagadnień jakościowych, także cała sfera związana ze spełnianiem wymagań bezpieczeństwa i higieny pracy, środowiskowych i innych wymogów administracyjnych i oczekiwań społecznych, które w często znacząco wpływają na efektywność przedsiębiorstwa i nie mogą być pomijane przy analizie efektywności.

## 6. PODSUMOWANIE

W efekcie skutecznego wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania można spodziewać zrównoważonego rozwoju firmy w jej działaniach zewnętrznych i wewnętrznych oraz uzyskiwania dodatkowych korzyści dla otoczenia i pracowników.

Uzyskane wartości zewnętrzne przedsiębiorstwa to między innymi:

- zwiększenie efektywności procesów i w efekcie wzrost konkurencyjności firmy
  - zwiększenie prestiżu, postrzeganie firmy przez klientów jako organizacji rozwijającej się i reagującej na potrzeby klientów
  - zwiększenie zaufania klientów do produkowanych wyrobów i realizowanych usług
  - postrzeganie firmy przez udziałowców jako wiarygodnej i zapewniającej im dochody.
- Wśród korzyści wewnętrznych przede wszystkim można wyróżnić:
- jasne określenie podziału odpowiedzialności i kompetencji poszczególnych pracowników,
  - usprawnienie w komunikacji pomiędzy poszczególnymi działami i pracownikami wewnątrz przedsiębiorstwa,
  - ciągłą kompleksową poprawę realizowanych procesów,
  - możliwość szacowania ryzyka związanego z prowadzoną działalnością zarówno w aspekcie jakości i niezawodności wyrobów, bezpieczeństwa pracy oraz ochrony środowiska
  - pozytywne postrzeganie firmy przez pracowników.

Korzyści ekonomiczne przedsiębiorstwa to między innymi: zmniejszenie kosztów związanych z brakiem jakości wyrobów i usług, zmniejszenie kosztów dotyczących odszkodowań związanych z wypadkami przy pracy i chorobami zawodowymi, zmniejszenie kosztów związanych z użytkowaniem środowiska i ewentualnymi karami.

Korzyści dla otoczenia to: spełnienie wymagań prawnych w zakresie bezpieczeństwa wyrobów i usług, prawa pracy oraz ochrony środowiska, zmniejszenie lub likwidacja uciążliwości dla okolicznych mieszkańców, zmniejszenie ilości odpadów oraz redukcja zużycia surowców.

Korzyści dla pracowników to przede wszystkim: praca w stabilnym przedsiębiorstwie, satysfakcja z wykonywanej pracy, systematyczny i określony zakres działania oraz możliwość podnoszenia kwalifikacji.

Rola systemów zarządzania i potrzeba ich integracji znacząco się zwiększyła i będzie sukcesywnie rozszerzana o dalsze obszary zarządzania, takie jak zarządzanie informacją, wiedzą oraz innymi, prowadząc tym samym do globalizacji tych systemów zarządzania i dalszego powiększania efektywności firmy.[5].

#### **LITERATURA**

- [1] Kindlarski E., Jakość wyrobów, PWN, Warszawa 1988.
- [2] Tabor A., Rączka M.: Nowoczesne zarządzanie jakością. Praca zbiorowa. Politechnika Krakowska 2004.
- [3] Rączka M., Geneza i specyfika podejścia procesowego w zarządzaniu jakością, Konferencja „Procesowe Zarządzanie Jakością” Politechnika Wrocławska 9 - 10 grudnia 1999, Wrocław
- [4] Rączka M.: Efektywność procesów w systemie zarządzania. Konferencja „Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie”, 13.11.2003 r. Praca zbiorowa pod redakcją T. Wawaka Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej -Uniwersytet Jagielloński. Kraków 2003.
- [5] Rączka M., Motyka S.: Zintegrowany system zarządzania jako czynnik kształtujący wartość firmy. Value 2003, Kazimierz 28-30.11.2003. Wyd. Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie.
- [6] Rummler G.A., Brache A.P.: Podnoszenie efektywności organizacji. Warszawa 2000.

#### **MANAGEMENT SYSTEMS AS ELEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT**

The development of a company should result from multidirectional improving actions. One of the areas influencing crucially the development of the firm is an integrated management system. In the article an analysis of benefits coming from the implementation of the integrated management system in a firm is presented, considering the orientation of the actions for the process management.