

PRACE NAUKOWE

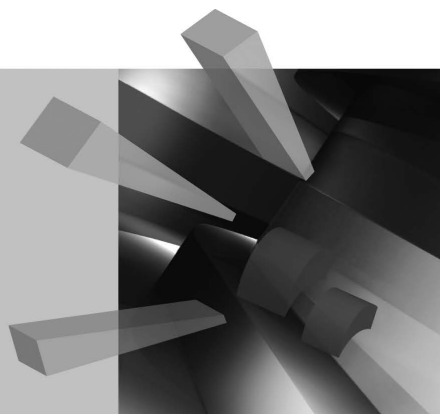
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

265

Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

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

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-203-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

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

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

Summaries

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

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

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

Grażyna Paulina Wójcik

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

e-mail: grazyna_wojcik@sggw.pl

WPLYW SYSTEMU ZARZĄDZANIA NA EFEKTYWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA ENERGETYCZNEGO

Streszczenie: W artykule przedstawiono wnioski ze studiów literaturowych oraz badań empirycznych zintegrowanych systemów zarządzania metodami kwalitonomicznymi wybranych przedsiębiorstw energetycznych. Omówiono efekty wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania w kontekście efektywności działania. Podjęto też próbę opracowania wstępnego projektu założeń modelu zintegrowanego systemu zarządzania w energetyce, wykorzystującego założenia strategicznej karty wyników. Określając założenia do opracowania modelu zintegrowanego systemu zarządzania o podejściu procesowym w przedsiębiorstwie energetycznym, uwzględniono następujące rodzaje analiz: analizę czasową, jakościową, wartości dodanej, braków Pareto-Lorenza, FMEA. Przedstawiono korzyści ze stosowania zintegrowanego systemu zarządzania o podejściu procesowym w przedsiębiorstwie energetycznym.

Słowa kluczowe: zintegrowany system zarządzania, strategiczna karta wyników, zarządzanie procesami, efektywność przedsiębiorstwa energetycznego.

*Organizacja nie jest celem samym w sobie,
to środek wiodący do sukcesu, jakim są osiągnięcia
i wyniki biznesu.*

P.F. Drucker

1. Wstęp

Doskonalenie systemu zarządzania, w tym procesów, jest działaniem ciągłym i stanowi podstawową miarę wartości systemu zarządzania w przedsiębiorstwie energetycznym. Proces doskonalenia polega na ciągłej analizie i ocenie przebiegu procesów oraz realizacji ustalonych celów z wykorzystaniem wszelkich źródeł, takich jak pomiary satysfakcji klientów, audyty wewnętrzne, działania korygujące i zapobiegawcze, przeglądy kierownictwa, reklamacje klientów itd. Umożliwia to podejmowanie decyzji usprawniających przebieg procesu, takich jak: redukcja kosztów, poprawa jakości pracy, wzrost jakości wyrobów i usług, umocnienie pozycji na rynku.

Zdolność przedsiębiorstwa energetycznego do realizowania zadań wymaga skutecznego adaptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu, a także kreowania własnych rozwiązań. Celowe i planowe dokonywanie tego typu zmian w przedsiębiorstwie ma doskonalić jego funkcjonowanie.

Istnieje obecnie wiele koncepcji zakładających poprawę skuteczności i efektywności działania przedsiębiorstwa. Coraz większa liczba przedsiębiorstw energetycznych, dostosowujących się do wymagań rynku, jest w stanie osiągnąć przewagę konkurencyjną dzięki wykorzystaniu narzędzi służących ciągłemu doskonaleniu skuteczności i efektywności na poziomie procesów oraz organizacji.

W artykule przedstawiono wnioski ze studiów literaturowych oraz badań empirycznych zintegrowanych systemów zarządzania metodami kwalitonomicznymi wybranych przedsiębiorstw energetycznych. W badaniach wykorzystano m.in. analizę czasową, jakościową, wartości dodanej, braków Pareto-Lorenza, FMEA. Omówiono efekty wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania w kontekście poprawy efektywności działania przedsiębiorstwa energetycznego. W artykule podjęto próbę opracowania wstępnego projektu założeń modelu zintegrowanego systemu zarządzania w energetyce, wykorzystującego założenia strategicznej karty wyników.

2. Koncepcje i strategie zarządzania w energetyce

Zmiany zachodzące w światowej gospodarce oraz postępująca globalizacja rynków stanowią nowe determinanty funkcjonowania przedsiębiorstw energetycznych. Sytuacja ta wymusza na przedsiębiorstwach wprowadzanie skutecznych i efektywnych metod zarządzania.

Współczesne przedsiębiorstwa energetyczne szukają sposobów doskonalenia swojej działalności. Zależy im na prowadzeniu tych działań w sposób jak najbardziej wydajny i efektywny.

W pracy postawiono następującą tezę: wdrażanie systemów zarządzania jakością jest jedną ze skutecznych i efektywnych metod zarządzania. Systemy jakości nie tylko przyczyniają się do podniesienia rentowności przedsiębiorstw energetycznych, ale także w znaczącym stopniu umacniają ich pozycje na rynku i zwiększają zaufanie klientów. Skuteczne wdrożenie systemu zarządzania jakością umożliwia również zmniejszenie marnotrawstwa, polepszenie organizacji pracy oraz bardziej efektywne wykorzystanie czasu i zasobów. Przedsiębiorstwo energetyczne, decydując się na wprowadzenie systemu zarządzania jakością, musi przełożyć ogólne zasady określone w normach na własne rozwiązania.

Tabela 1. Podstawowe koncepcje i strategie zarządzania jakością

Nazwa	Opis
1	2
Kaizen	<p>Kaizen oznacza stałe udoskonalanie i usprawnianie, realizowane przez kierownictwo, personel zarządzający i wszystkich pracowników. Wymaga to istotnych zmian w zachowaniu ludzi oraz autorytetu opartego przede wszystkim na doświadczeniu, a także przekonaniu o słuszności obranej drogi postępowania.</p> <p>Metoda ta ma uświadamiać potrzebę zmian. Wychodzi ona z założenia, że wszyscy pracownicy dysponują jakimiś zdolnościami i umiejętnościami, które można lepiej wykorzystywać w interesie przedsiębiorstwa. Co więcej, poczucie pracownika, że uczestniczy w kształtowaniu sytuacji w firmie, motywuje go do podnoszenia swoich kwalifikacji, co w konsekwencji optymalizuje proces i podnosi jakość wyrobów.</p> <p>Metoda ta to charakterystyczny sposób myślenia, który znajduje odbicie w strategii przedsiębiorstw, ich zarządzaniu czy ruchu na rzecz poprawy jakości.</p>
5S	<p>Zarządzanie przez jakość w organizacji ma na celu uzyskanie jakości totalnej przez zaangażowanie wszystkich zatrudnionych w proces zmian. Powszechnie występującym problemem przedsiębiorstw zachodnich jest odwrócenie nastawienia pracowników z biernego na aktywne uczestnictwo w procesie zmian.</p> <p>Koncepcja 5S służy pomocą w transformacji zachowań pracowników. Określenie „5S” pochodzi od japońskich słów: seiri – organizacja: właściwe przygotowanie miejsca, sposobu, narzędzi pracy (z eliminacją wszystkiego, co zbędne); seito – porządek: ład obejmujący miejsce i sposób pracy oraz przygotowanie wszelkich wymaganych narzędzi w sposób umożliwiający łatwe i szybkie ich wykorzystanie; seiso – czystość: zachowanie porządku w miejscu pracy, pozwalające na zwiększenie bezpieczeństwa pracy, kontroli działania urządzeń oraz odpowiedzialności za powierzane pracownikom środki produkcji; seiketsu – utrwalenie (standaryzacja): przypominanie pracownikom o ich powinnościach co do dbałości o zachowanie używanych narzędzi i urządzeń w dobrym stanie, utrzymanie ładu i porządku w miejscu pracy; shitsuke – dyscyplina: stosowanie się pracowników do zasad przyjętych w organizacji oraz samodzielne eliminowanie złych zwyczajów, szkolenie pracowników, aby wykonywali powierzone im obowiązki samodzielnie i z zadowoleniem.</p> <p>Wprowadzenie zasad funkcjonowania organizacji opartych na 5S nie wymaga długiego czasu, a daje olbrzymie korzyści. Przestrzeganie koncepcji 5S w miejscu pracy gwarantuje wysoką produktywność, wysoką jakość, zmniejszenie kosztów, bezpieczeństwo pracy oraz wysokie morale zatrudnionych.</p>
FMEA (<i>Failure Mode and Effects Analysis</i>)	<p>Metodyczna analiza możliwych błędów – FMEA jest jedną z metod, które przedsiębiorstwa wykorzystują do zapobiegania i niwelowania skutków wad, jakie mogą wystąpić w procesach konstrukcyjnych i wytwórczych. Stosowanie tej metody na etapie konstrukcji polega na badaniu wszystkich możliwych i przypuszczalnych usterek przed zaaprobowaniem rozwiązania konstrukcyjnego. W procesie produkcji metodą FMEA wykorzystuje się do badania możliwości wystąpienia błędów w toku produkcji i montażu. Jej celem jest więc wskazanie i ocena ryzyka związanego ze słabymi punktami planowania produkcji, konstruowania i procesu wytwarzania, co pozwala istotnie zmniejszyć to ryzyko. Metoda ta pozwala na: poprawę jakości wyrobu, lepsze dostosowanie do wymagań klienta, obniżenie kosztów, zmniejszenie liczby reklamacji, poprawę niezawodności produktów. Analiza FMEA przyczynia się także do pogłębiania integracji pracowników, usprawnienia przepływu informacji itd., ułatwiając zespołowe rozwiązywanie problemów.</p>

1	2
QFD (<i>Quality Function Deployment</i>)	<p><i>Quality Function Deployment</i> jest angielskim określeniem opracowanej w Japonii na początku lat 70. metody lepszego uwzględniania potrzeb klientów w wyrobach projektowanych i aktualnie modyfikowanych. Pod pojęciem tym kryje się metoda strukturalnego planowania i rozwoju produktu lub usługi, umożliwiająca zespołom badawczym dokonywanie precyzyjnej specyfikacji potrzeb i oczekiwań klientów, a następnie oceny każdej zaproponowanej zdolności (możliwości) przez pryzmat jej wpływu na zaspokajanie postulowanych potrzeb.</p> <p>Początek tej metodzie dało twierdzenie, że większość błędów popełnia się podczas projektowania, a ich skutki ujawniają się dopiero u klienta. QFD polega na zdefiniowaniu cech wyrobu, ich zależności oraz zagwarantowaniu, aby te cechy zostały uwzględnione w pracach rozwojowych, procesach produkcji i wyrobie. QFD jest systemem projektowania produktu opartym na potrzebach klienta. Przekłada bowiem życzenia klienta na parametry techniczne. Obejmuje badania rynku, badania rozwojowe, wynalazczość, projektowanie nowych koncepcji, testowanie prototypów, testowanie produktów i serwis.</p>
Model Taguchi	<p>Inżynieria jakości, opracowana przez G. Taguchiego, potocznie nazywana metodą Taguchiego może być stosowana zarówno do optymalizacji nowego produktu lub procesu, jak i doskonalenia istniejącego. Efektywność tej metody jest tym większa, im jej zastosowanie następuje we wcześniejszych fazach rozwoju wyrobu. Sprawdza się to do trzech podstawowych problemów związanych z jakością: oszacowania jakości, podnoszenia poziomu jakości przy optymalnych kosztach, kontrolowania i utrzymywania kosztów na optymalnym poziomie.</p> <p>W metodzie Taguchiego do oszacowania jakości wykorzystywane są dwa wskaźniki: funkcja strat jakościowych (<i>quality loss function</i>) – każdy produkt, który dotrze do użytkownika, powoduje stratę – tym mniejszą, im wyższa jest jego jakość (mimo że początkowo straty dla społeczeństwa są abstrakcyjne i często trudne do połączenia z bieżącymi celami przedsiębiorstwa, żaden producent nie może ich lekceważyć, ponieważ w długim okresie staną się również stratami producenta); stosunek sygnału do zakłócenia (<i>signal – noise – ratio</i>) – należy zwrócić uwagę na dwa czynniki: kontrolowane (sterowane), takie które można łatwo zidentyfikować, skontrolować, utrzymywać, określane jako sygnały, oraz zakłócające, trudne lub niemożliwe do zidentyfikowania, więc ich kontrola jest kosztowna.</p>
Just in Time	<p>Celem stosowania koncepcji <i>Just in Time</i> (JIT) jest zapewnienie terminowości produkcji oraz zaopatrzenia przy minimalizacji strat. Do głównych zadań JIT należy poprawa efektywności systemu produkcji poprzez oddziaływanie na koszty oraz realizowanie dostaw według ściśle określonych zasad. Skuteczność wdrażania metody JIT zależy od znalezienia równowagi między elastycznością dostawców a stałością użytkowników – przy właściwym zaangażowaniu kierownictwa, pracowników oraz wykorzystaniu zalet pracy zespołowej.</p> <p>Wyróżnia się następujące zasady JIT: każdy proces jest dostawcą innego procesu; każdy proces jest klientem innego procesu; kierownictwo nie powinno wywierać nacisku na produkcję; prowadzone działania powinny być nastawione na wspieranie rozwoju oraz stymulowanie procesu wytwórczego; indywidualne potrzeby klientów powinny być zaspokajane w wyniku produkcji masowej; proces produkcji musi być wolny od defektów; wymiana produktów, usług i informacji wewnątrz przedsiębiorstwa oraz z kooperantami powinna być realizowana w możliwie najkrótszym czasie; informacje dotyczące decyzji kierownictwa, rozmiarów i wyników produkcji, stanu magazynowego itd. powinny być wyraźnie i jasno przedstawione; do przedsiębiorstwa należy dostarczać tylko to, co jest potrzebne, wtedy, kiedy jest potrzebne, i dokładnie tam, gdzie jest potrzebne; transport powinien być przystosowany do dostaw i rozładunku bezpośrednio na linię produkcyjną; aby zapewnić uniwersalność działania komórek roboczych, tworzący je pracownicy powinni być</p>

Tabela 1, cd.

1	2
	<p>przeszkoleni w wielu dziedzinach; przedsiębiorstwo powinno dążyć do ciągłej redukcji kosztów produkcji; dostawcy muszą być włączeni do projektowania produktu i procesu; wskazane jest podejmowanie długoterminowych wspólnych inwestycji z dostawcami; zalecane jest ciągle rozszerzanie ściśle określonych oczekiwań jakościowych na dostawców oraz ciągle przenoszenie nowych technologii do dostawców; ekspedycja zamawianych przez odbiorców towarów powinna dokonywać się z pominięciem wcześniejszego magazynowania, każdy robotnik może zatrzymać linię produkcyjną, powodując, że powstały problem zostanie usunięty bezzwłocznie i na miejscu; przeprowadzane przez kierownictwo inspekcje nowych stanowisk pracy powinny być wykonywane ze szczególną dokładnością; kontrole powinny mieć na celu wspieranie działań ulepszających miejsce i zakres wykonywanych prac; działania eliminujące przesunięcia pracowników, błędy, przemęczenie oraz stres powinny być podejmowane w sposób kreatywny; zakupów należy dokonywać, uwzględniając jakość, nie cenę; ograniczać liczbę dostawców do minimum; zawierać z dostawcami długoterminowe kontrakty; powszechnie powinny być stosowane karty kanban.</p>
Metoda kanban	<p>System kanban jest metodą pomagającą osiągnąć najlepszą organizację procesu poprzez sterowanie ilością i czasem przepływu materiałów przy wykorzystaniu tzw. kart kanban.</p> <p>Jest to system poprawy jakości, który powstał na podstawie wniosków z obserwacji amerykańskich supermarketów, gdzie poszczególne produkty systematycznie uzupełnia się na półkach w miarę ich ubywania. Analogicznie w procesie wytwarzania dóbr materialnych system ten jest sterowany zdarzeniami występującymi bezpośrednio w procesie produkcji i nastawiony jest głównie na zapewnienie krótkiego czasu przetwarzania i niskiego poziomu zapasów przy jednoczesnej terminowości realizacji, a co za tym idzie, wielkość produkcji dopasowana jest do liczby zamówień.</p>
Benchmarking	<p>Benchmarking jest jedną z metod monitorowania otoczenia. Ma na celu wspieranie procesu ciągłych usprawnień uwzględniających sytuację w środowisku. Koncepcja ta definiowana jest zazwyczaj jako proces ciągłego i systematycznego identyfikowania, analizy, projektowania i w konsekwencji wdrażania lepszych rozwiązań w zakresie procesów, produktów oraz sposobów rozwiązywania problemów i realizacji celów z wykorzystaniem uznanych i sprawdzonych wzorców wewnętrznych i/lub zewnętrznych organizacji. Rezultatem powinien być wzrost jej efektywności.</p>

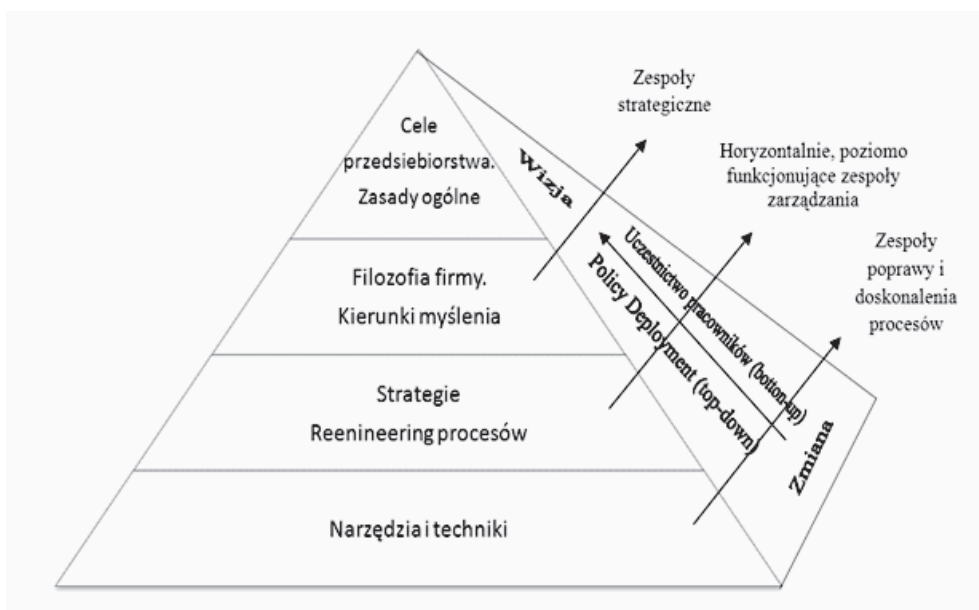
Źródło: opracowanie na podstawie: [Gołębiowski i in. 1999, s. 113–114; Karaszewski 2009, s. 226; Ho 1998, s. 11–23; Meller 1994, s. 16; Krzysztofik 1995, s. 2; Lisiecka, Pater 1997; Pieciakowski 1992, s. 20; Węgrzyn 2000, s. 69].

Przedsiębiorstwa energetyczne, które chcą osiągnąć sukces na rynku, muszą działać w taki sposób, aby generować wartość dodaną dla klienta. Takie działanie w konsekwencji pozwoli tym przedsiębiorstwom wypracowywać oczekiwane wyniki finansowe. Przyjęcie takiego modelu biznesowego jest możliwe jedynie wtedy, gdy przedsiębiorstwo starannie i systematycznie zarządza wszystkimi procesami, które biorą udział w działalności biznesowej.

3. Podejście procesowe w zarządzaniu jakością

W przedsiębiorstwach energetycznych narasta świadomość, że niemożliwe będzie sprostanie wymaganiom typowym dla konkurencyjnej gospodarki globalnej bez wykreowania w przedsiębiorstwie nowego podejścia – zarządzania procesami. Najważniejsza w zarządzaniu staje się racjonalizacja i doskonalenie procesów.

Proces to zbiór czynności przebiegających równolegle, warunkowo lub sekwencyjnie, prowadzących do zmiany zasobów przedsiębiorstwa na wejściu w efekty końcowe w postaci wyrobu lub usługi [Perechuda (red.) 2000, s. 88]. Proces to uporządkowany i połączony zbiór działań wytwórczych lub usługowych, wykonywanych w określonym czasie, przynoszących w efekcie określone korzyści klientom zewnętrznym i wewnętrznym [Durlik 1998, s. 36].



Rys. 1. Zarządzanie procesami w strategii TQM

Źródło: [Lisiecka 2002, s. 229].

Procesy przebiegają w czasie, w kolejności od zasobów do produktów, powodując zmianę stanu i właściwości oraz tworząc wartość dodaną [Lisiecka 2002, s. 227].

Zarządzanie procesami realizuje się zarówno na strategicznym, jak i operacyjnym poziomie w ogólnej tendencji TQM, stanowiącej nową, globalną orientację zarządzania przedsiębiorstwem. Orientacja ta zawiera elementy: filozofii, strategii i przynależnych strategii oraz technik tworzenia wartości. Zarządzanie procesami realizuje ten układ. Procesy w TQM w ogólnym zarysie przedstawiono na rysunku 1.

W zarządzaniu procesami wyróżnić można takie etapy, jak:

1. *Revitalizing* (ożywienie), w którym należy uwzględnić: zdefiniowanie kompetencji wiodących w przedsiębiorstwie oraz otwarcie nowych obszarów działalności (innowacje).

2. *Restructuring* (restrukturyzacja), który obejmuje: zorientowanie procesowe, układ: myślenie – wiedza oraz wydzielenia (outsourcing).

3. *Reframing* (zmiana zapatrywań), który obejmuje: konieczność zmiany oraz myślenie w kategoriach TQM (zmiana sposobu myślenia).

4. *Renewing* (odnowa), który eksponuje: organizację uczącą się (uczenie zespołowe) i system wiedzy jako technikę [Lisiecka 2002, s. 227].

Przedsiębiorstwo energetyczne można rozpatrywać jako całość złożoną z procesów mających określoną strukturę zależną od prowadzonej działalności. Są to procesy operacyjne, których celem jest przede wszystkim tworzenie wartości dla klientów i innych zainteresowanych stron, oraz pomocnicze, dzięki którym powstają warunki do realizacji procesów operacyjnych. Każde przedsiębiorstwo powinno opracować mapę procesów, zwracając szczególną uwagę na te, które mają kluczowe znaczenie dla jego sukcesów.

Podejście procesowe jest ważnym założeniem systemu zarządzania jakością. Aby być skutecznym, przedsiębiorstwo energetyczne powinno zidentyfikować liczne powiązane ze sobą działania i nimi zarządzać. Działanie wykorzystujące zasoby i zarządzane w celu umożliwienia przekształcenia wejść w wyjścia, można rozpatrywać jako proces. Często wyjście jednego procesu bezpośrednio stanowi wejście procesu następnego. Doskonalenie procesów jest działaniem ciągłym i stanowi podstawową miarę wartości systemu zarządzania w przedsiębiorstwie [Wójcik 2009, s. 53].

4. System zarządzania w energetyce

Podstawowym wyznacznikiem skuteczności funkcjonowania systemu zarządzania w przedsiębiorstwach energetycznych jest spełnienie oczekiwań klienta. Badając satysfakcję klienta, ocenia się, w jakim stopniu jego wymagania zostały spełnione, co umożliwi tym samym stałe doskonalenie i zapobieganie powstawaniu niezgodności.

Aby osiągnąć te cele, należy spełnić osiem zasad sformułowanych w normie ISO 9001:2005:

- Koncentracja na kliencie – zrozumienie aktualnych i przyszłych potrzeb klienta. Wyjście naprzeciw jego wymaganiom oraz przewidywanie i wyprzedzenie oczekiwań, jakie klient może wyrazić.
- Przywództwo – powinno uwzględniać cele, kierunek działania oraz kreować wewnętrzne środowisko organizacji. Powinno sprzyjać pełnemu zaangażowaniu pracowników organizacji w osiągnięcia założonych celów.
- Zaangażowanie ludzi – uzyskanie całkowitego zaangażowania ludzi umożliwia pełne wykorzystanie ich zdolności z maksymalną korzyścią dla organizacji.

- Podejście procesowe – założony wynik osiąga się bardziej efektywnie, gdy zasoby i działania zarządzane są jako proces.
- Podejście systemowe do zarządzania – zidentyfikowanie systemu wzajemnie zależnych procesów, zrozumienie współzależności i umiejętne zarządzanie przyczynia się do zwiększenia skuteczności i efektywności działania organizacji.
- Ciągłe doskonalenie – stałym celem organizacji jest ciągłe doskonalenie.
- Opieranie się na faktach w podejmowaniu decyzji – skuteczne decyzje opierają się na logicznej analizie posiadanych danych i informacji.
- Wzajemne korzystne powiązania dostawców – ustanowienie wzajemnie korzystnych powiązań między organizacją i jej dostawcami podnosi zdolność do generowania zysków.

Zarządzanie procesowe w energetyce ze swej istoty pobudza i wymusza pracę zespołową. Uczestnicy procesu, znając role, jakie odgrywają w procesie, uświadamiają sobie istnienie klienta i jego potrzeb. Identyfikowanie procesów oraz ocena stopnia ich ważności z punktu widzenia klienta pozwala przedsiębiorstwu koncentrować się na tych procesach, w których jest ono najlepsze oraz je doskonalić.

Aby system zarządzania jakością był spójny z systemem zarządzania przedsiębiorstwa energetycznego, należy:

- Ustanowić i nadzorować politykę i cele (dla wyrobów, usług, procesów i komórek organizacyjnych).
- Zidentyfikować, wybrać i nadzorować procesy w organizacji – podejście procesowe.
- Nadzorować dokonywanie pomiarów, analiz i ich wyników oraz procesu doskonalenia organizacji, wyrobów i usług.
- Ustanowić efektywny system komunikacji z klientem celem określenia jego wymagań i poziomu satysfakcji z dostarczonych usług.
- Zarządzać zasobami firmy stosownie do potrzeb pracowników i procesów.

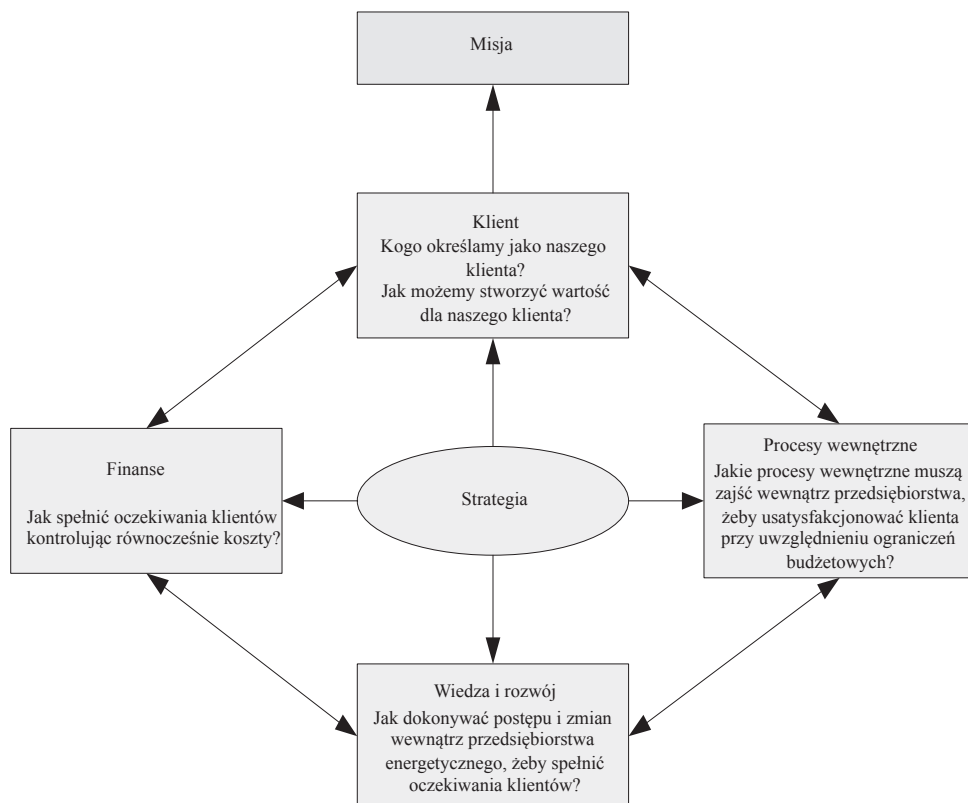
Zrównoważona karta wyników przekłada misję i strategię na cele (rys. 2). Dzięki miernikom, zestawionym w różnych perspektywach wydzielonych w przedsiębiorstwie, karta wyników wyjaśnia pracownikom, jakie czynniki wpływają na obecny i przyszły sukces przedsiębiorstwa. Służy ona do wyjaśnienia misji i strategii oraz dostosowania działań indywidualnych pracowników do realizacji wspólnego celu. Stanowi narzędzie przejrzyste i zrozumiałe dla wszystkich.

W literaturze spotkać można zróżnicowane nazewnictwo mierników oceny. Jednak wszystkie mierniki ujęte w karcie, bez względu na ich rodzaje, są albo miernikami realizacji celów, albo miernikami czynników przyszłego sukcesu. Pierwsze z nich opisują cele strategii oraz monitorują działania w krótkim czasie. Mają więc charakter wskaźników przeszłości. Natomiast mierniki sukcesu – w długim okresie wskazujące obszary, gdzie należy koncentrować wysiłki organizacji związane z przyszłą wartością – są wskaźnikami przyszłości. Odpowiedni dobór mierników oceny i ustalenie między nimi zależności przyczynowo-skutkowych powoduje, że zrównoważona karta wyników staje się zintegrowanym systemem miar dającym

pełniejszy obraz działalności przedsiębiorstwa. Dlatego podejście do zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, jakie proponuje zrównoważona karta wyników, pozwala bardziej kompleksowo prezentować sytuację przedsiębiorstwa, kontrolować wdrażanie strategii oraz na bieżąco monitorować proces jej implementacji.

Współczesna koncepcja zrównoważonej karty wyników przedstawia kartę jako narzędzie zintegrowane ze strategią, służące do transformacji celów długookresowych w cele bieżące. Wyznaczenie krótkoterminowych celów pozwala na ocenę postępu wdrażania strategii i prawidłowego zidentyfikowania procesów wewnętrznych. Ponadto zdefiniowane cele w krótkim horyzoncie czasu pomagają w ocenie zgodności działania przedsiębiorstwa z jego misją, wizją oraz celami strategicznymi związanymi z klientami, procesami wewnętrznymi i nowatorstwem, a także z personelem, systemami i procedurami. Coraz częściej odchodzi się od analizy i oceny przeszłości na rzecz uczenia się o przyszłości.

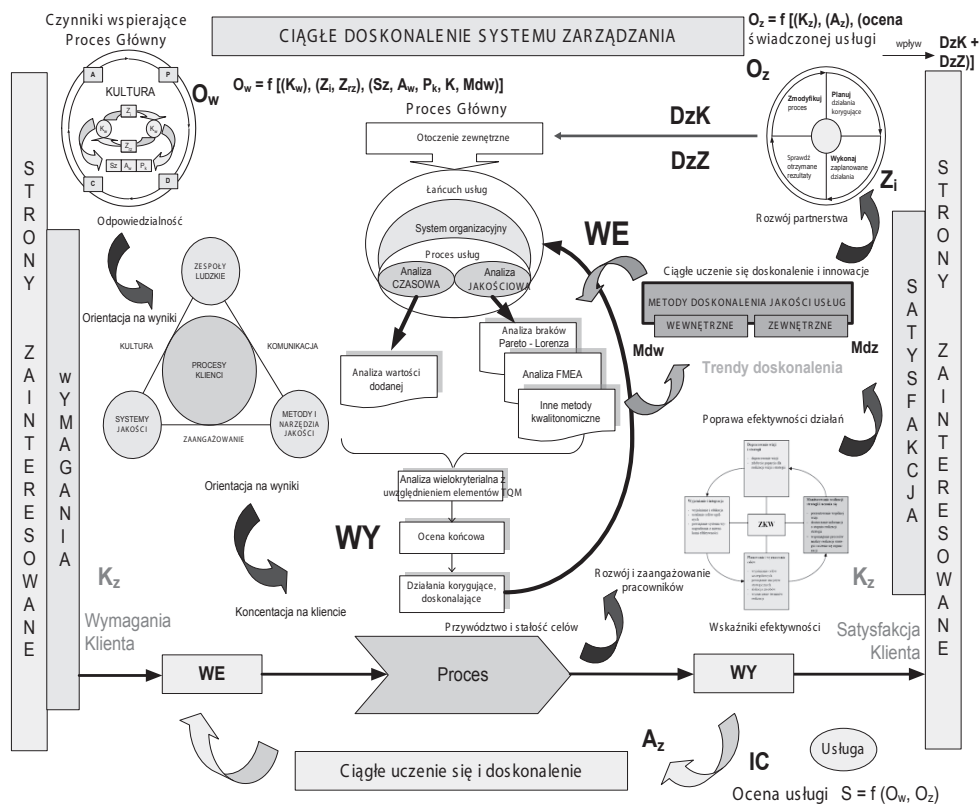
Proces zarządzania przedsiębiorstwem wykorzystujący zrównoważoną kartę wyników pozwala skoncentrować się organizacji na wdrażaniu długofalowej strategii.



Rys. 2. Strategiczna karta wyników w przedsiębiorstwie energetycznym

Źródło: opracowanie na podstawie: [Kaplan, Norton 2001].

Przedsiębiorstwa energetyczne realizują swoją misję poprzez nawiązanie relacji z odbiorcami swoich usług i rozpoznanie ich oczekiwań. Nawiązanie relacji z odbiorcami następuje w wyniku spełnienia ich oczekiwań, dzięki efektywnym i dobrym jakościowo procesom wewnętrznym [Wójcik 2011, s. 725-740]. Przedsiębiorstwo tworzy efektywny i o wysokiej jakości proces wewnętrzny poprzez rozwijanie tych umiejętności pracowników, które są im potrzebne w pracy. Personel uzyskuje kwalifikacje, rozwijając umiejętności dzięki efektywnemu zarządzaniu odpowiednimi środkami na szkolenia.



Objaśnienia: A_w – audyt wewnętrzny; A_z – audyt zewnętrzny; Dzk – działania korygujące; DzZ – działania zapobiegawcze; IC – instytucja certyfikująca; K – kultura organizacji; K_w – klient wewnętrzny; K_z – klient zewnętrzny; K_{z1} – sektor prywatny; K_{z2} – izby handlowe, zrzeszenia, stowarzyszenia, organizacje non profit; K_{z3} – instytucje oraz jednostki administracji publicznej i samorządowej; K_{z4} – inne; Mdw – metody wewnętrzne doskonalenia jakości usług; Mdz – metody zewnętrzne doskonalenia jakości usług; O_w – otoczenie wewnętrzne; O_z – otoczenie zewnętrzne; P_k – przegląd kierownictwa; Sz – szkolenia; WE – wymagania klienta; WY – satysfakcja klienta; Z_i – zasoby informacyjne; Z_{rz} – zasoby rzeczowe

Rys. 3. Model zintegrowanego systemu zarządzania w ujęciu procesowym w przedsiębiorstwie energetycznym

Źródło: opracowanie własne.

Przedmiotem wymagań systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie energetycznym jest zapewnienie wysokiej jakości usługi i osiągnięcie zadowolenia klienta. Zadanie przedsiębiorstwa energetycznego polega na określeniu i zrealizowaniu procesów niezbędnych do tego, żeby usługa spełnia wymagania klienta. Rozciągnięcie myślenia w strukturach procesowych na wszystkie przebiegi prac jest stosunkowo nowe i dotychczas mało rozpowszechnione.

Opracowując wstępny projekt założeń modelu zintegrowanego systemu zarządzania w energetyce, wykorzystującego założenia strategicznej karty wyników, autorka przyjęła, że należy opierać się na podstawach naukowych zaczerpniętych z kwalitologii i teorii zarządzania. Z podstaw tych wynika, że TQM jest obecnie najdoskonalszym modelem zintegrowanego systemu zarządzania o podejściu procesowym w przedsiębiorstwie energetycznym ze względu na kryteria kompleksowości i odpowiada ostatniej fazie w procesie jego ewolucji.

Model funkcjonowania przedsiębiorstwa energetycznego posiadającego wdrożony zintegrowany system zarządzania można przedstawić jako proces, na którego wejściu oraz wyjściu znajduje się klient zewnętrzny (K_z), np. sektor prywatny (K_{z1}), izby handlowe, zrzeszenia, stowarzyszenia, organizacje typu non profit (K_{z2}) i inne (K_{z4}). Klientem zewnętrznym dla przedsiębiorstwa energetycznego są również instytucje oraz jednostki administracji publicznej i samorządowej (K_{z3}). Klient wewnętrzny (K_{z1} , K_{z3}) zobligowany jest do uiszczania opłat za usługę dystrybucji energii elektrycznej oraz między innymi za przyłączenie podmiotu do sieci itp.

Klient zamawia określoną usługę, którą może ocenić na przykład podczas badań klientów organizowanych przez przedsiębiorstwo energetyczne (wszystkie badane przedsiębiorstwa energetyczne potwierdziły systematyczną analizę wniosków, uwag, skarg składanych przez klientów oraz wykorzystywanie tych opinii do poprawy pracy poszczególnych wydziałów czy referatów).

Ocena negatywna, w postaci skargi, zażalenia, uwagi, jest analizowana przez określonych pracowników i mają zastosowanie odpowiednie działania korygujące (DzK) i/lub zapobiegawcze (DzZ). Ocena pozytywna znajduje swoje odzwierciedlenie w zadowoleniu klienta zewnętrznego (K_z) czy w informacji w mediach.

Wewnątrz przedsiębiorstwa energetycznego (oznaczonego jako PDCA, a także uznanego jako otoczenie wewnętrzne przedsiębiorstwa energetycznego – O_w) poszczególni pracownicy są dla siebie klientami wewnętrznymi (K_w), zamawiającymi między sobą określone usługi. Klienci wewnętrzni wymieniają się zasobami informacyjnymi (Z_i) i zasobami rzeczowymi (Z_r), np. dokumentacją.

W przedsiębiorstwie energetycznym z wdrożonym systemem zarządzania jakością dokonywane są systematycznie szkolenia wewnętrzne (Sz), audyty wewnętrzne systemu jakości (A_w) oraz przeglądy kierownictwa (P_k).

Zgodność z normą wdrożonego systemu zarządzania jakością sprawdza się za pomocą audytów wewnętrznych (A_w) oraz zewnętrznych (A_z), które przeprowadzane są systematycznie przez instytucję certyfikującą (IC).

W przedsiębiorstwie energetycznym stosuje się metody doskonalenia jakości usług: wewnętrzne (Mdw) (np. FMEA, QFD, samoocena pracowników, audyty wewnętrzne, przeglądy kierownictwa, szkolenia wewnętrzne) oraz zewnętrzne (Mdz) (badania opinii petentów, rejestracja skarg, zażaleń, audyty zewnętrzne oraz szkolenia zewnętrzne).

W ramach zaspokajania potrzeb klientów przedsiębiorstwo energetyczne, korzystając z opracowanego w pracy modelu, może zapewnić przede wszystkim pełną i prawidłową informację (np. dzięki funkcjonowaniu punktów obsługi interesanta), odpowiednie warunki obsługi, wysoką jakość świadczonej usługi.

Z dotychczas przeprowadzonych przez autorkę badań wynika, że model zintegrowanego systemu zarządzania o podejściu procesowym w przedsiębiorstwie energetycznym powinien uwzględniać takie elementy, jak:

- współdziałanie zasobów ludzkich i materialnych danej organizacji dla jak najbardziej skutecznego osiągnięcia określonych celów, za które najczęściej uznaje się: zadowolenie klienta, zysk organizacji i satysfakcję pracowników;
- pobudzenie i utrzymywanie w pracownikach pro jakościowej świadomości i postawy całkowitego zaangażowania w sprawy jakości organizacji;
- sposób zarządzania umożliwiający poprawę efektywności, elastyczności i konkurencyjności organizacji, który obejmuje całą organizację, wszystkie poziomy i pionowy, każdą jednostkę oraz każdego pracownika.

Korzyści ze stosowania zintegrowanego systemu zarządzania o podejściu procesowym w przedsiębiorstwie energetycznym to zmniejszenie do minimum kosztów i strat związanych z brakiem jakości, a dla klientów to zaspokojenie oczekiwań i wymagań oraz szybkie i terminowe usługi, poprawa skuteczności i efektywności działania.

Założenia modelu zintegrowanego systemu zarządzania o podejściu procesowym w przedsiębiorstwie energetycznym zdaniem autorki powinny opierać się na trzech podstawowych elementach:

- systemie zarządzania jakością,
- zespołach ludzkich,
- metodach i narzędziach zarządzania jakością.

Elementy te muszą funkcjonować w środowisku, którego uczestnicy charakteryzują się: kulturą, zaangażowaniem i możliwościami oraz wolą komunikowania się z sobą. Wszystkie działania w przedsiębiorstwach energetycznych są ukierunkowane na wymagania klienta i realizowane poprzez procesy związane z kształtowaniem jakości usług oraz współpracą z klientami.

W toku określania założeń do opracowania modelu zintegrowanego systemu zarządzania o podejściu procesowym w przedsiębiorstwie energetycznym uwzględniono analizy: czasową, jakościową, wartości dodanej, braków Pareto-Lorenza, FMEA.

Aby móc twórczo rozwijać i wzbogacać praktykę zarządzania jakością, należy wychodzić z podstaw naukowych, pozwalających na możliwie szerokie spojrzenie

na analizowany problem i wyzwalających nowe interpretacje otaczającej rzeczywistości. Uświadomienie sobie jego złożoności i występujących ograniczeń pozwala na pełniejszą analizę systemów rzeczywistych, zarówno podczas ich projektowania, jak i wprowadzania oraz doskonalenia.

5. Zakończenie

Najważniejszym warunkiem doskonalenia przedsiębiorstwa energetycznego jest obecność idei jakości w świadomości, postawach oraz w praktyce środowiska tego przedsiębiorstwa. Na proces usług w przedsiębiorstwach energetycznych składają się: cele, treści i zasady świadczonych usług, metody i środki działania pracowników.

Zmienność otoczenia sprawia, że przedsiębiorstwa energetyczne muszą stale rozpoznawać zmiany w zachowaniach klientów, konkurencji, w rozwoju społeczeństwa i techniki oraz na bieżąco wyciągać wnioski dla własnego przetrwania i rozwoju.

Studia literaturowe oraz badania empiryczne przeprowadzone przez Autorkę dowiodły, że wdrożony zintegrowany system zarządzania, uwzględniający czynniki projakościowe, sprzyja poprawie funkcjonowania organizacji, a także elastyczności i skuteczności prowadzonych działań w obszarze sektora energetycznego. Natomiast wdrożony i funkcjonujący zintegrowany system zarządzania, uwzględniający czynniki projakościowe, kreuje wysoką kulturę organizacyjną analizowanego sektora.

Wnioski z badań zintegrowanego systemu zarządzania prowadzonych metodami kwalitonomicznymi w przedsiębiorstwach energetycznych wpływają na stałą poprawę ich funkcjonowania i doskonalenie realizowanych procesów.

W ujęciu strategicznym zintegrowany system zarządzania to przewaga konkurencyjna, efekt właściwego zarządzania i organizacji przedsiębiorstwa oraz obiektywny sprawdzian efektywności działania. Stanowi on fundament wydajności ekonomicznej i stabilności procesów podstawowych i pomocniczych w przedsiębiorstwie. Jakość to cel strategiczny. Konkurencja jakościowa jest bowiem nie tylko głównym wkładem w osiągnięcie zysku, ale też warunkiem utrzymania się i przetrwania.

Przedsiębiorstwa energetyczne muszą dążyć do nieustannego poprawiania i szukania bardziej efektywnych sposobów dostarczenia klientom usług w pełni realizujących ich oczekiwania i wymagania. Przyjęcie europejskiej koncepcji jakości wymaga zmiany mentalności w odniesieniu do jakości – wszak podnoszenie poziomu jakości jest najtańszą drogą do poprawy warunków ekonomicznych przedsiębiorstwa. Poprawa jakości powinna więc być traktowana jako cel priorytetowy w utrzymaniu rentowności, efektywności i skuteczności działań.

Jakość, efektywność i produktywność to problemy, które w warunkach ogromnej zmienności otoczenia nabierają coraz większego znaczenia, a przedsiębiorczość i elastyczność to dominujące sfery współczesności.

Literatura

- Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering. Teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
- Gołębiowski M., Janasz W., Prozorowicz M., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.
- Ho S.K.M., *5-S Practice. The key to improve your quality, productivity, image and competitiveness*, Hong Kong 1998.
- Kachniewska M., *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników – Balanced Scorecard – Praktyka*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 2001.
- Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2009.
- Krzysztofik B.M., *Quality Function Deployment (QFD) projektowanie sterowane przez klienta*, Bellona, Warszawa 1995.
- Lisiecka K., *Kreowanie jakości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
- Lisiecka K., Pater S., *Quality Function Deployment (QFD) narzędziem strategicznego planowania jakości*, „Problemy Jakości” 1997, nr 3.
- Meller A., *Metoda analizy przyczyn i skutków wad (FMEA)*, „Przegląd Organizacji” 1994, nr 2.
- Perechuda K. (red), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Pieciakowski E., *Narzędzia jakości*, „Problemy Jakości” 1992, nr 4.
- Węgrzyn A., *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kluczbork – Wrocław 2000.
- Wójcik G., *Zarządzanie jakością w urzędach skarbowych*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2009.
- Wójcik G., *Zarządzanie relacjami z klientami jako czynnik przewagi konkurencyjnej w energetyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 51, Wrocław 2011.

IMPACT OF MANAGEMENT ON THE EFFECTIVENESS OF POWER INDUSTRY

Summary: This article presents findings from literature studies and empirical research of Integrated Management Systems qualitative methods of selected energy companies. It discusses the effects of the implementation of Integrated Management System in the context of efficiency. This article attempts to develop a preliminary project of design assumptions of the model of Integrated Management System in power industry that uses the assumptions of Balanced Scorecard. In the course of determining the assumptions to model the Integrated Management System for process approach in power industry, the following analyses were taken into account: qualitative analysis, value analysis, Pareto-Lorenz analysis of defects and FMEA analysis. The article presents the benefits of the Integrated Management System for process approach in power industry.

Keywords: Integrated Management System, Balanced Scorecard, process management, efficiency energy companies.