

PRACE NAUKOWE

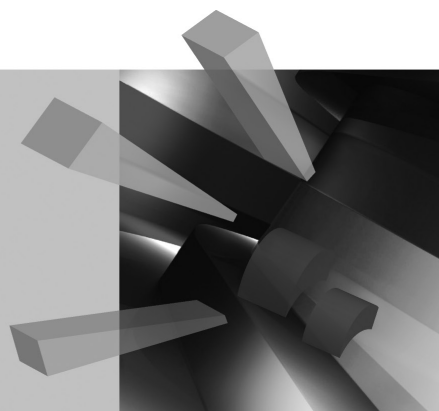
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

301

Pracownik w systemach zarządzania



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

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 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-350-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

Część 1. Zarządzanie personelem

Tadeusz Borys: Pracownik w systemach zarządzania – aspekty aksjologiczne	11
Ewa Czyż-Gwiazda: Pomiar wyników w świetle analizy literatury – wyniki badań ilościowych	24
Mieczysław Morawski: National management style – research evidence. Focus on people in the company.....	37
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Możliwości kooperacji w przedsiębiorstwach o różnych strukturach organizacyjnych.....	45
Maciej Szafranski: Propozycja wsparcia działań prewencyjnych w przedsiębiorstwach przez wykorzystanie narzędzia wielkopolskiego systemu doradztwa edukacyjno-zawodowego.....	55

Część 2. Zarządzanie jakością

Tomasz Brzozowski: Podejście procesowe, analiza ryzyka i rola pracowników w systemie zarządzania jakością na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego	71
Tomasz Greber: Postawy pracowników a skuteczność systemów zarządzania jakością	83
Tomasz Papaj: Pełnomocnik do spraw systemu zarządzania jakością a kontrola zarządcza	92
Piotr Rogala: Zarządzanie zasobami ludzkimi w normie ISO 9001	102
Maciej Urbaniak: Uwarunkowania związane z doskonaleniem systemów zarządzania jakością	112
Arkadiusz Wierzbic: Motywowanie pracowników służby jakości jako inwestycja w sukces przedsiębiorstwa	121

Część 3. Zarządzanie ryzykiem i środowiskiem

Paweł Skowron: Odpowiedzialność osób kierujących pracownikami w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.....	133
Izabela Witczak: Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach medycznych	147

Summaries

Part 1. Human resource management

Tadeusz Borys: An employee in management systems – axiological aspects	23
Ewa Czyż-Gwiazda: Performance Measurement in the light of literature analysis – results of quantitative research	36
Mieczysław Morawski: Narodowy styl zarządzania – przesłanki badań. Skupienie uwagi na ludziach w firmie	44
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Possibilities of coopetition in companies with different organizational structures	54
Maciej Szafranski: Proposal to support preventive activities in enterprises through the use of Wielkopolska System of Vocational and Educational Consulting.....	67

Part 2. Quality management

Tomasz Brzozowski: Process approach, risk analysis and role of employees in quality management system on the example of service enterprise.....	82
Tomasz Greber: Attitude of employees vs. the effectiveness of quality management systems	91
Tomasz Papaj: Quality management system manager vs. managerial control	101
Piotr Rogala: Human resources management in ISO 9001	111
Maciej Urbaniak: Conditions relating to the improvement of quality management systems	120
Arkadiusz Wierzbic: Motivating quality management system employees as an investment in the success of a company	129

Part 3. Risk management

Paweł Skowron: Responsibility of persons managing employees in the health and safety management system	146
Izabela Witczak: Risk management in medical enterprises.....	157

Tomasz Brzozowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PODEJŚCIE PROCESOWE, ANALIZA RYZYKA I ROLA PRACOWNIKÓW W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA USŁUGOWEGO

Streszczenie: Sformalizowane systemy zarządzania są powszechnie stosowanymi narzędziami zarządzania różnymi obszarami w przedsiębiorstwach. Skuteczność i efektywność takich systemów zarządzania zależy od wielu czynników. Wyniki badań przeprowadzonych przez licznych badaczy wskazują, że największe znaczenie ma stosowanie podejścia procesowego oraz wykorzystywanie wyników analizy ryzyka w procesie utrzymywania i doskonalenia systemów zarządzania. W artykule wskazane zostały problemy ze stosowaniem podejścia procesowego oraz możliwości wykorzystania wyników analizy ryzyka na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego, w którym funkcjonuje system zarządzania jakością i system zarządzania bezpieczeństwem informacji.

Słowa kluczowe: system zarządzania jakością, podejście procesowe, analiza ryzyka.

1. Wstęp

Problematyka znormalizowanych systemów zarządzania jest ciągle aktualna, mimo pojawiających się coraz częściej opinii o spadku zainteresowania przedsiębiorstw takimi systemami. Ten spadek zainteresowania wynikać może z niespełnionych oczekiwań dotyczących skuteczności i efektywności systemów i ich zdolności do poprawiania wyników organizacji. Skala efektów, które organizacja może uzyskać, zależy od stopnia utrzymywania i doskonalenia systemów.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zapewnienie skutecznego utrzymania systemu związane jest z zaplanowanym i systematycznym stosowaniem wbudowanych mechanizmów doskonalenia. Z kolei doskonalenie systemu zarządzania jest działaniem powodującym jego rozwój [Kleniewski 2010, s. 35-37]. Doskonalenie może się odbywać przez monitorowanie i pomiary systemu, procesów, wyrobów oraz przez identyfikowanie i eliminowanie rzeczywistych i potencjalnych niezgodności [Szkiel 2010, s. 73-85]. Jednak w praktyce często okazuje się, że w zarządzaniu organizacją nie wykorzystuje się informacji pochodzących z monitorowania

i pomiarów oraz że w niewielkim stopniu stosowane są narzędzia do analizowania danych i rozwiązywania problemów [Ścierski 2010, s. 239-250].

Innym aspektem, na który wskazuje się w literaturze, jest to, że doskonalenie zarządzania organizacją w wyniku funkcjonowania systemu zarządzania jakością¹ często nie jest osiągnięte z powodu braku przełożenia wyników osiąganych dla pojedynczych procesów na wyniki dla całej organizacji. Z kolei twierdzi się, że jednym z podstawowych warunków skutecznego doskonalenia zarządzania organizacją jest dokonywanie ciągłej analizy związków zachodzących pomiędzy procesami oraz umiejętne łączenie doskonalenia pojedynczych procesów z doskonaleniem całej organizacji. Wskazuje się także, że wśród narzędzi doskonalenia jednym z najistotniejszych jest analiza ryzyka, dotycząca zagrożeń mogących osłabić system zarządzania w organizacji [Kowalczyk 2010, s. 16, 18-19].

Celem artykułu jest wskazanie problemów związanych z funkcjonowaniem wybranych elementów sformalizowanego systemu zarządzania, takich jak podejście procesowe oraz analiza ryzyka z uwzględnieniem specyfiki przedsiębiorstwa, będącego przedmiotem niniejszego studium przypadku.

2. Praktyczne aspekty zastosowania podejścia procesowego

Przedmiotem analizy jest przedsiębiorstwo prowadzące działalność handlowo-usługową, oferujące szeroką gamę produktów i usług informatycznych. Trzon działalności stanowią usługi przetwarzania danych, usługi wdrożeniowe i usługi serwisowe. Spółka z zatrudnieniem około 60 osób należy do sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

W przedsiębiorstwie wdrożone zostały:

- 1) w pierwszej kolejności – system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001,
- 2) a następnie – system zarządzania bezpieczeństwem informacji zgodny z normą ISO 27001.

Wdrożenie w organizacji więcej niż jednego sformalizowanego systemu zarządzania wiąże się z koniecznością określenia pożądanego poziomu integracji tych systemów. Umiejętna integracja systemów pozwala bowiem w sposób spójny i skoordynowany realizować działania w różnych obszarach zarządzania organizacją. Integracja systemów wiąże się z określonymi problemami, ale także pozwala osiągnąć szereg korzyści, które sprowadzają się do zwiększenia skuteczności i efektywności systemu zarządzania [Borys, Rogala 2007, s. 113-115].

Wymienione systemy zarządzania w analizowanym przedsiębiorstwie wdrożone zostały w sposób zintegrowany, tak że:

¹ System zarządzania jakością jest najpopularniejszym spośród wszystkich znormalizowanych systemów zarządzania. Na całym świecie istnieje ponad milion organizacji posiadających certyfikat zgodności systemu zarządzania jakością z normą ISO 9001.

- ustanowiona została zintegrowana polityka jakości i bezpieczeństwa informacji,
- powołano pełnomocnika ds. zintegrowanego systemu zarządzania,
- zdefiniowany proces zarządzania bezpieczeństwem informacji włączony został w ogólną strukturę procesów,
- opracowano zintegrowaną księgę oraz procedury systemowe, a szereg rozwiązań w zakresie bezpieczeństwa informacji włączono do istniejących procedur operacyjnych.

W odniesieniu do zintegrowanego systemu zarządzania najwyższe kierownictwo formułuje zwykle szereg oczekiwań. W badanej organizacji zakłada się, że system ten wpłynie na poprawę wyników finansowych. Kolejnym oczekiwaniem najwyższego kierownictwa jest to, że system zapewni dostarczanie informacji na temat funkcjonowania poszczególnych obszarów i procesów w przedsiębiorstwie.

W związku z tym jako jeden z najistotniejszych elementów systemów zarządzania wdrożonych w przedsiębiorstwie wskazywane jest podejście procesowe. Podejście procesowe do zarządzania definiuje się w normie ISO 9001 jako systematyczne określanie i zarządzanie różnymi procesami wewnątrz organizacji oraz powiązaniem między takimi procesami [PN-EN ISO 9001, s. 4]. W szczególności podejście procesowe wymaga:

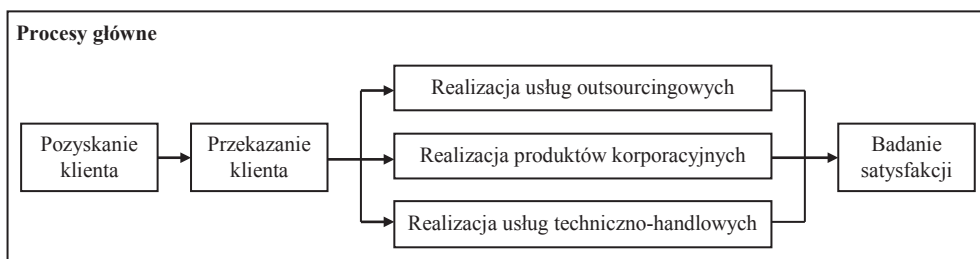
- określenia procesów realizowanych w przedsiębiorstwie i potrzebnych w systemie zarządzania jakością,
- określenia sekwencji i wzajemnych oddziaływań tych procesów,
- określenia kryteriów, metod i niezbędnych zasobów zapewniających skuteczny przebieg i nadzorowanie procesów,
- ciągłego monitorowania, analizowania i doskonalenia procesów [Rogała 2011, s. 409],
- w odniesieniu do systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji, zidentyfikowania aktywów informacyjnych oraz zarządzania ich bezpieczeństwem odpowiednio do oszacowanego poziomu ryzyka.

Poza wymienionymi działaniami, w celu zapewnienia skutecznego zarządzania procesami, należy powołać osoby do pełnienia funkcji właścicieli procesów. Rola właściciela procesu scharakteryzowana zostanie w dalszej części artykułu.

Przedsiębiorstwo będące przedmiotem studium przypadku w niniejszym artykule prowadzi między innymi działalność polegającą na świadczeniu usług w zakresie wdrażania systemów informatycznych do zarządzania firmami. W odniesieniu do tego rodzaju działalności określony został proces pod nazwą „realizacja produktów korporacyjnych”. Jest on jednym z trzech procesów operacyjnych, tworzących grupę procesów głównych w tym przedsiębiorstwie. Sytuację tę zilustrowano na rys. 1.

Jak wynika ze schematu na rys. 1, proces realizacji produktów korporacyjnych jest powiązany z procesami pozyskania klienta oraz przekazania klienta. Łącznie procesy te tworzą łańcuch wartości dla klienta i podlegają szczególnemu nadzorowi właściciela tych procesów oraz najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa. Przebieg procesów opisany został w procedurach; odpowiednio w:

- 1) procedurze pozyskania klienta,
- 2) procedurze przekazania klienta,
- 3) procedurze realizacji produktów korporacyjnych.



Rys. 1. Schemat przebiegu procesów głównych w przedsiębiorstwie

Źródło: Księga zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwa.

Są one – podobnie jak opisywane w nich procesy – ściśle ze sobą powiązane w taki sposób, że dane wyjściowe pierwszej z nich stanowią dane wejściowe kolejnej. Ponadto w przypadku tych procedur można mówić o realizacji zasady klienta wewnętrznego.

Proces pozyskania klienta realizowany jest przez pracowników działu marketingu i sprzedaży. Rozpoczyna się od określenia kryteriów i stworzenia bazy klientów na potrzeby przeprowadzenia kampanii telemarketingowej. Następnie, w wyniku uzyskanych kontaktów od klientów zainteresowanych produktem, prowadzone są bardziej zaawansowane rozmowy oraz odbywają się wizyty u klienta połączone z prezentacjami produktu. Przygotowywana jest oferta określająca szczegółowo zakres prac wdrożeniowych wraz z wyceną. W przypadku akceptacji oferty podpisywana jest umowa z klientem. Danymi wyjściowymi z tego procesu są:

- oferta finalna złożona klientowi,
- zamówienie lub umowa podpisana z klientem,
- inne informacje i ustalenia z klientem (np. dane osoby kontaktowej).

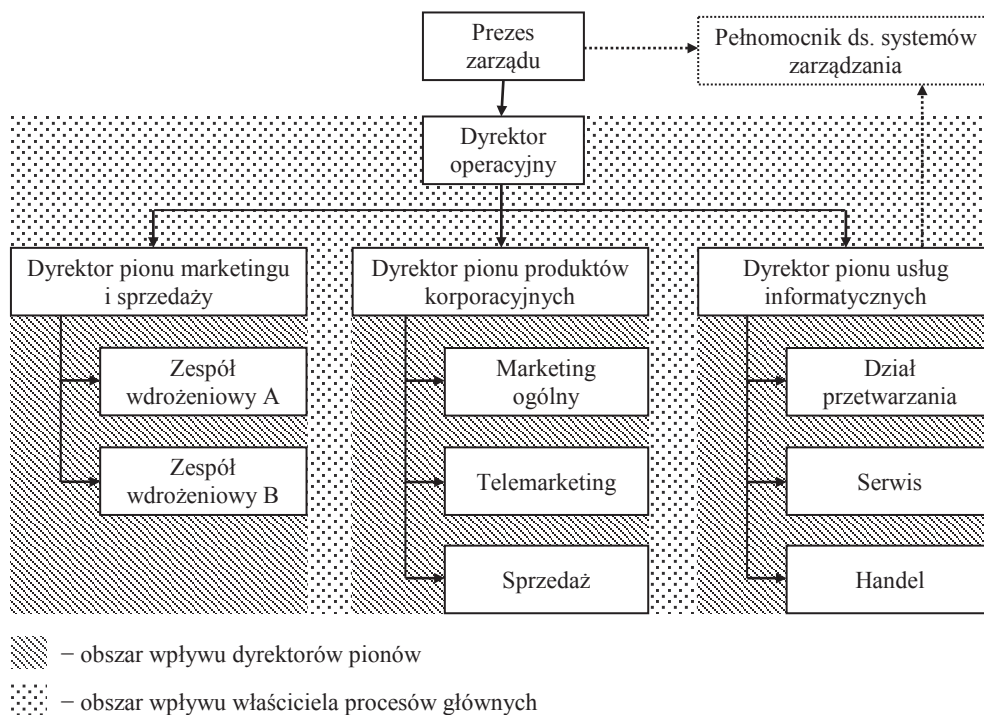
Proces przekazania klienta ma charakter wewnętrzny i związany jest z przekazaniem pozyskanego zamówienia do realizacji do komórek wykonawczych. W wyniku realizacji tego procesu powstaje protokół przekazania klienta, zawierający m.in.:

- nazwę klienta i dane osoby do kontaktów,
- dane pracownika prowadzącego określoną sprawę w komórce marketingu i sprzedaży,
- dane pracownika z komórki wykonawczej wyznaczonego do pełnienia funkcji kierownika projektu.

Protokół wraz z załączonymi dokumentami, takimi jak: oferta finalna, umowa z klientem, przekazywany jest kierownikowi projektu oraz kierownikowi komórki wykonawczej odpowiadającemu za terminową realizację wdrożenia.

Realizacja wdrożenia wykonywana jest – zgodnie z deklaracjami kierownika komórki wykonawczej i procedurą – w oparciu o założenia metodyki zarządzania projektami opracowanej przez Project Management Institute (PMI). Na realizację wdrożenia składają się następujące działania:

- 1) powołanie zespołów wdrożeniowych spośród pracowników komórki wykonawczej oraz w organizacji klienta;
- 2) sporządzenie protokołu łączności, czyli dokumentu określającego dane kontaktowe wszystkich uczestników projektu wdrożeniowego;
- 3) przeprowadzenie pierwszego spotkania otwierającego;
- 4) opracowanie i zatwierdzenie szczegółowego harmonogramu prac wdrożeniowych;
- 5) realizowanie sesji roboczych, podczas których przeprowadzane są wywiady oraz zbierane są informacje niezbędne do prawidłowej instalacji i konfiguracji produktu;
- 6) przygotowanie dokumentu analizy przedwdrożeniowej, obejmującej informacje o wymaganiach klienta oraz wizji i zakresie funkcjonowania produktu, strukturze organizacyjnej, przebiegu procesów operacyjnych, obiegu informacji i doku-



Rys. 2. Miejsce właściciela procesów głównych w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

mentacji w organizacji klienta, a także istniejącej infrastrukturze informatycznej i koniecznych inwestycjach;

- 7) przeprowadzenie prac bezpośrednio wdrożeniowych, takich jak:
 - instalacja platformy systemowej i bazodanowej,
 - instalacja i konfiguracja oprogramowania aplikacyjnego,
 - import danych,
 - próbne uruchomienie systemu i oddanie systemu do eksploatacji;
- 8) szkolenie użytkowników oprogramowania;
- 9) opieka powdrożeniowa.

Z powyższego wynika, że analizowane procesy są ze sobą ściśle powiązane i charakteryzują się dużym stopniem złożoności, a przez to wymagają bardzo dużego zaangażowania ze strony pracowników oraz nadzoru ze strony właściciela procesów.

W skutecznym zarządzaniu procesami głównymi niezwykle istotna jest rola właściciela. W analizowanym przypadku właścicielem procesów głównych jest dyrektor operacyjny. Oznacza to, że ma on możliwość oddziaływania na ich przebieg zarówno w związku z pełnioną funkcją, jak i w oparciu o przyjęte rozwiązania w ramach systemu zarządzania jakością (por. rys. 2).

W odniesieniu do procesów pozyskania i przekazania klienta oraz procesu wdrożeniowego zasadniczą rolą właściciela procesu jest kształtowanie relacji między komórkami marketingu i sprzedaży oraz wykonawczymi, a także rozwiązywanie problemów powstających na styku pomiędzy tymi jednostkami [Skrzypek, Hofman 2007, s. 4].

3. Uwarunkowania skuteczności mechanizmów doskonalenia systemu zarządzania jakością

W ocenie autora skuteczność i efektywność omawianych procesów zależą przede wszystkim od trzech czynników. Są nimi:

- 1) zaangażowanie wszystkich uczestników procesów, czyli pracowników wykonujących poszczególne operacje, kierowników organizujących i nadzorujących prace oraz właściciela procesu kształtującego relacje pomiędzy komórkami uczestniczącymi w realizacji procesu;
- 2) stosowanie mechanizmu doskonalenia, a w szczególności:
 - terminowe przeprowadzanie audytów wewnętrznych, które zaplanowane są w taki sposób, że swoim zakresem obejmują kluczowe wymagania wyspecyfikowane dla danego procesu oraz krytyczne operacje, decydujące o skutecznym przebiegu procesu;
 - realizowanie działań korygujących i zapobiegawczych wynikających ze stwierdzonych podczas audytów niezgodności i uwag audytora;

3) wykorzystywanie wyników analizy ryzyka, która – chociażby w szcztkowej formie – powinna być przeprowadzana każdorazowo przed przyjęciem do realizacji zamówienia klienta.

Mechanizm doskonalenia systemów zarządzania wykorzystuje kilka narzędzi, które powiązane w logiczny ciąg działań, tworzą proces utrzymania i doskonalenia systemu [Czermiński (red.) 2010, s. 52-64]. W skład tego mechanizmu wchodzi:

- 1) procesy monitorowania i pomiarów,
- 2) audyty wewnętrzne,
- 3) metody i narzędzia analizowania danych,
- 4) działania korygujące i zapobiegawcze,
- 5) przeglądy zarządzania.

Mechanizm ten, w uproszczeniu mówiąc, działa w ten sposób, że informacje pochodzące z monitorowania i pomiarów procesów i wyrobów realizowanych w organizacji oraz z przeprowadzanych audytów wewnętrznych są przedmiotem bieżącej analizy danych. W wyniku przeprowadzanych analiz określone są potrzeby zmian, realizowane są działania korygujące, zapobiegawcze i inne doskonalące. Wyniki analizy danych i wyniki zrealizowanych działań są danymi wejściowymi do przeglądu zarządzania, podczas którego formułowane są wnioski w postaci nowych celów, planów działań itp. Przegląd zarządzania jednocześnie zamyka poprzedni i otwiera nowy cykl doskonalenia systemu zarządzania.

Poza tymi narzędziami warto wskazać na inne rozwiązania systemowe, wdrożone w analizowanym przedsiębiorstwie, które mają na celu przyczynić się do skutecznego doskonalenia procesów głównych. Wśród nich są takie rozwiązania, jak:

1) pełnomocnik ds. systemu zarządzania; odpowiedzialny jest za opracowanie rocznego planu audytów wewnętrznych, w którym uwzględnione powinny zostać wszystkie obszary w obrębie procesów głównych przedsiębiorstwa; w analizowanym przypadku realizowana jest zasada, że każdy z obszarów przedsiębiorstwa audytowany jest raz w roku lub częściej w przypadku wykrycia niezgodności;

2) audytorzy wewnętrzni zobowiązani są do terminowego realizowania zaplanowanych audytów wewnętrznych, biorąc pod uwagę takie kryteria, jak norma ISO 9001 i ISO 27001, ustanowiona w przedsiębiorstwie dokumentacja dotycząca audytowanego obszaru oraz cele strategiczne i cele procesu oraz oczekiwane wartości wskaźników skuteczności i efektywności procesów;

3) w przypadku stwierdzenia niezgodności podczas audytu kierownik komórki wykonawczej zobowiązany jest zaplanować i wdrożyć działania korygujące w terminie do 30 dni po otrzymaniu raportu; ponadto kierownik zobowiązany jest ustosunkować się do wszystkich uwag audytora zapisanych w raporcie z audytu i jeśli uzna to za stosowne, powinien podjąć odpowiednie działania zapobiegawcze lub inne działania doskonalące;

4) kierownik komórki wykonawczej zobowiązany jest do kwartalnego przeglądu dokumentacji systemu zarządzania ustanowionej w podległym mu obszarze w celu oceny ciągłej przydatności i adekwatności;

5) pracownicy komórki wykonawczej mają możliwość zgłaszania propozycji działań korygujących, zapobiegawczych i innych działań doskonalących w razie zaistnienia możliwości do doskonalenia.

W praktyce funkcjonowania systemów zarządzania w analizowanym przypadku okazuje się, że nawet tak rozbudowane i sformalizowane mechanizmy nie zapewniają skuteczności w działaniu ani uniknięcia występowania niezgodności. W ocenie autora źródłem wielu problemów związanych z występowaniem niezgodności w procesie jest niewystarczające zaangażowanie i brak świadomości zagrożeń wśród pracowników. Z tego względu wydaje się, że przeprowadzanie analizy ryzyka może się przyczyniać do podnoszenia świadomości pracowników.

Poza tym wśród mankamentów ustanowionego mechanizmu doskonalenia wskazać można następujące kwestie:

- pomimo formalnego wdrożenia podejścia procesowego dominuje funkcyjne podejście do zarządzania;
- wyznaczono osoby pełniące rolę właścicieli (a także koordynatorów) procesów, jednak ich realny wpływ na kształt i przebieg procesów jest niewielki;
- brakuje systematycznego podejścia do wyznaczania celów dla procesów i podprocesów oraz inicjowania i wdrażania zmian;
- występują niedostatki w komunikacji wewnętrznej i częsta niechęć do dokumentowania istotnych zdarzeń.

Wymienione kwestie są istotne, ponieważ stanowią słabości systemu zarządzania, narażając go na różnego rodzaju zagrożenia. Zagrożenia takie mogą mieć skutki utrudniające przebieg procesów, odczuwalne zarówno wewnątrz organizacji, jak i odczuwalne przez klienta.

4. Zagrożenia realizacji procesów głównych

W kontekście problematyki będącej przedmiotem rozważań w niniejszym artykule charakterystyka uwarunkowań realizacji procesów głównych koncentrować się będzie wokół czynników będących raczej ograniczeniami czy też zagrożeniami dla skutecznego i efektywnego przebiegu tych procesów. Uwarunkowania te wynikają ze specyfiki zarówno otoczenia przedsiębiorstwa, jak i jego organizacji wewnętrznej i kultury organizacyjnej. Często uwarunkowania te powodują występowanie różnego rodzaju konfliktów. Przykładowo – oczekiwania klienta dotyczące ceny usługi oraz czasu trwania wdrożenia są zwykle na poziomie niższym niż analogiczne oczekiwania po stronie przedsiębiorstwa. Sytuacja ta powoduje występowanie konfliktów pomiędzy pracownikami komórki marketingu i sprzedaży oraz komórki wykonawczej. Istniejący w przedsiębiorstwie system motywacyjny dla pracowników działu marketingu i sprzedaży ukierunkowany jest na zwiększanie wartości sprzedaży danego produktu. Sprzedawcy mogą osiągnąć cele sprzedażowe i związane z tym premie w dwojaki sposób – zwiększając cenę produktu lub zwiększając wolumen sprzedaży. Ze względu na uwarunkowania rynkowe przyjęta została taktyka, polega-

jąca na zwiększaniu wolumenu sprzedaży poprzez oferowanie klientom produktu w postaci korzystnego cenowo pakietu standardowego z możliwością modułowego rozszerzenia o kolejne komponenty i usługi. Podejście takie stoi w sprzeczności z interesami pracowników komórki wykonawczej, którzy oczekują wyższej wyceny usługi wdrożeniowej, uzasadniając to koniecznością poświęcenia większej ilości czasu na realizację usługi, niż wynika to z przyjętych założeń sprzedażowych.

Inne zagrożenia zidentyfikowane w odniesieniu do procesów głównych przedstawione zostały w tab. 1. Układ tabeli obejmuje:

- opis zidentyfikowanych zagrożeń w poszczególnych procesach głównych;
- opis skutków zrealizowania się zagrożeń,
- określenie przyczyn wystąpienia zagrożeń.

Tabela przygotowana została w oparciu o metodę wstępnej analizy zagrożeń (*Preliminary Hazard Analysis – PHA*), przy czym ze względu na poufność danych nie zawiera ona wartości oszacowanego ryzyka ani oceny prawdopodobieństwa i oszacowania strat.

Tabela 1. Wybrane zagrożenia zidentyfikowane w procesach głównych przedsiębiorstwa

Lp.	Zagrożenia	Skutki zrealizowania się zagrożenia	Przyczyny zrealizowania się zagrożenia
1	2	3	4
Proces pozyskania klienta			
1	Niewłaściwe rozpoznanie rzeczywistych potrzeb klienta co do zakresu niezbędnych prac wdrożeniowych	<ul style="list-style-type: none"> • Konieczność wykonania przez usługodawcę dodatkowych prac wdrożeniowych i poniesienia dodatkowych kosztów • Nieosiągnięcie planowanego zysku ze sprzedaży • Wystąpienie konfliktu pomiędzy pracownikami komórki sprzedażowej i wykonawczej • Możliwe wystąpienie konfliktu pomiędzy klientem i usługodawcą 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieudzielenie klientowi pełnej informacji o produkcie • Niepełne rozpoznanie specyfiki funkcjonowania organizacji klienta, w tym środowiska informatycznego i istniejącej infrastruktury
2	Przedstawienie klientowi oferty zawierającej niewłaściwą (zaniżoną w stosunku do rzeczywistych uwarunkowań) wycenę usługi wdrożeniowej	<ul style="list-style-type: none"> • Konieczność poniesienia wyższych niż zakładane kosztów przez usługodawcę • Nieosiągnięcie planowanego zysku ze sprzedaży • Wystąpienie konfliktu pomiędzy pracownikami komórki sprzedażowej i wykonawczej • Możliwe wystąpienie konfliktu pomiędzy klientem i usługodawcą 	<ul style="list-style-type: none"> • Niestosowanie procedury, w której określony został sposób postępowania w zakresie przygotowywania i zatwierdzania ofert • Wpływ czynników rynkowych, takich jak presja na obniżenie ceny usługi

Tabela 1, cd.

1	2	3	4
Proces przekazania klienta			
3	Przekazanie niepełnej informacji dotyczącej wymagań klienta i zobowiązań usługodawcy	<ul style="list-style-type: none"> • Wystąpienie konfliktu pomiędzy klientem i usługodawcą • Niezadowolenie klienta • Możliwe zerwanie umowy 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieprzestrzeganie procedury, w której określony został sposób postępowania i zakres przekazywanych informacji • Działanie pod presją czasu • Brak nadzoru ze strony kierownictwa
Proces realizacji produktów			
4	Wystąpienie opóźnień w realizacji prac wdrożeniowych	<ul style="list-style-type: none"> • Występowanie nierównomiernego obciążenia pracowników uczestniczących w procesie • Nawarstwianie się zadań w związku z przesuwaniem terminu realizacji opóźnionych prac • Opóźnienie w realizacji płatności ze strony klienta 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieudzielenie klientowi pełnej informacji o produkcie • Niepełne rozpoznanie specyfiki funkcjonowania organizacji klienta, w tym środowiska informatycznego i istniejącej infrastruktury • Brak lub niestosowanie standardowych czasów realizacji poszczególnych operacji
5	Wystąpienie niezgodności w zakresie kompletności dokumentacji wdrożeniowej	<ul style="list-style-type: none"> • Brak możliwości nadzorowania przebiegu prac wdrożeniowych • Brak możliwości odtworzenia przebiegu wdrożenia (np. w celach dowodowych) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaniedbania pracowników realizujących wdrożenie • Niska świadomość pracowników dotycząca skutków zaniedbań

Źródło: opracowanie własne.

Spośród przedstawionych w tab. 1 zagrożeń najistotniejsze okazały się:

1. Zagrożenie związane z wystąpieniem niezgodności w zakresie kompletności dokumentacji wdrożeniowej. O wysokim poziomie ryzyka zdecydowała wysoka ocena prawdopodobieństwa wystąpienia takiego zagrożenia, wynikająca z danych historycznych, mających swoje źródło w wynikach audytów wewnętrznych przeprowadzonych w komórce wykonawczej.

2. Zagrożenia związane z niewłaściwym rozpoznaniem potrzeb klienta oraz wystąpieniem opóźnień w pracach wdrożeniowych. O wysokim poziomie ryzyka w tym przypadku zdecydował wysoki poziom oszacowanych strat biznesowych, które mogłyby mieć miejsce w sytuacji zrealizowania się zagrożeń.

Wymienione zagrożenia zaklasyfikowane zostały jako wymagające podjęcia natychmiastowych działań zapobiegawczych. Zaplanowane działania koncentrowały się głównie wokół kwestii związanych ze zwiększeniem nadzoru właściciela procesów i kierowników komórek nad pracownikami realizującymi poszczególne procedury.

5. Zakończenie

W artykule wskazane zostały dwa szczegółowe zagadnienia związane z problematyką utrzymywania i doskonalenia sformalizowanych systemów zarządzania w obszarze procesów biznesowych realizowanych w przedsiębiorstwach.

Pierwszym z nich jest skuteczność mechanizmów doskonalenia systemów zarządzania. Wymagania dotyczące funkcjonowania tych mechanizmów określone zostały w odpowiednich normach. Wydaje się jednak, że od spełnienia wymagań normy bardziej istotny jest sposób implementacji mechanizmów, uwzględniający specyfikę danej organizacji, a w szczególności takie kwestie, jak kultura organizacyjna, relacje pomiędzy pracownikami, wynikające ze struktury organizacyjnej oraz powiązań nieformalnych, poziom zaangażowania pracowników i opór przed postępowaniem zgodnie ze sformalizowanymi procedurami. Jeżeli w kwestiach tych organizacja znajduje się na niskim poziomie dojrzałości, to naturalnym dążeniem kierownictwa jest wprowadzanie takich rozwiązań, które zmierzają do zwiększania nadzoru i kontroli działań pracowników.

Drugim zagadnieniem jest kwestia przeprowadzania analizy ryzyka w odniesieniu do procesów operacyjnych. W przypadku omawianego przedsiębiorstwa analiza taka nie jest przeprowadzana w sposób systematyczny i sformalizowany. Przykład podany w artykule opracowano na potrzeby wewnętrznego szkolenia pracowników, które zorganizowane zostało w reakcji na stwierdzone podczas audytu niezgodności. Niemniej jednak przeprowadzenie analizy ryzyka w takiej formie oraz przedstawienie jej wyników, ze zwróceniem szczególnej uwagi na oszacowane poziomu strat biznesowych, przyniosło oczekiwany skutek w postaci zwiększenia poziomu świadomości pracowników realizujących procesy główne. Podjęta została decyzja o kontynuowaniu tego rodzaju praktyki i uwzględnieniu takich działań w procedurach dotyczących utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania.

Analiza funkcjonowania sformalizowanych systemów zarządzania w przypadku konkretnego przedsiębiorstwa wskazuje, że w praktyce istnieje szereg problemów z utrzymywaniem i doskonaleniem takich systemów. Problemy te mogą mieć bardzo indywidualny charakter, wynikający ze specyfiki przedsiębiorstwa, a przede wszystkim z tego, na jakim poziomie dojrzałości się ono znajduje. Wydaje się zatem, że potrzeba przeprowadzania badań w tym zakresie jest ciągle aktualna.

Literatura

- Borys T., Rogala P., *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, AE, Wrocław 2007.
Czermiński J. (red.), *Pełnomocnik jakości*, Akademia Morska w Gdyni, Gdynia 2010.
Kleniewski A., *Utrzymanie systemu a wartość dodana*, „Problemy Jakości” 2010, nr 7.
Kowalczyk J., *Doskonalenie zarządzania organizacją*, „Problemy Jakości” 2010, nr 3.
PN-EN ISO 9001:2009, *Systemy zarządzania – Wymagania*, PKN, Warszawa 2009.

- PN-EN ISO 9004:2010, *Zarządzanie ukierunkowane na trwałą sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, PKN, Warszawa 2010.
- Rogala P., *Zarządzanie procesami według norm ISO serii 9000*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Skrzypek E., Hofman M., *Rola i funkcje zarządzających procesami w systemie przedsiębiorstwa*, „Problemy Jakości” 2007, nr 8, s. 4.
- Szkiel A., *Wykorzystanie technik i narzędzi doskonalenia systemów zarządzania jakością przez organizacje w łańcuchu żywnościowym*, [w:] T. Sikora (red.), *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, UE, Kraków 2010.
- Ścierski J., *Doskonalenie systemów zarządzania w małych firmach*, [w:] T. Sikora (red.), *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji. Tom I*, UE, Kraków 2010.

PROCESS APPROACH, RISK ANALYSIS AND ROLE OF EMPLOYEES IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF SERVICE ENTERPRISE

Summary: The issue of risk analysis is very important in the practice of quality management system improvement. Such activities as hazards identification, losses estimation and risk assessment of processes have particularly great significance. The role of employees, their awareness, competence and involvement are especially important in these activities. This article presents how to use preliminary hazard analysis method on the basis of the main processes in a service enterprise.

Keywords: quality management system, process approach, risk analysis.