

PRACE NAUKOWE

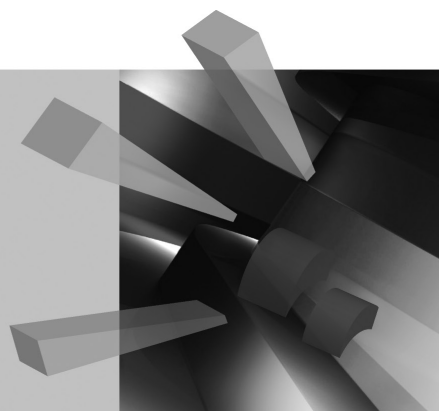
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

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

Arkadiusz Wierzbic

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW SŁUŻBY JAKOŚCI JAKO INWESTYCJA W SUKCES PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Artykuł jest poświęcony zagadnieniu motywowania pracowników pełniących funkcje w ramach systemu zarządzania jakością. Badania przeprowadzono w dwunastu przedsiębiorstwach sektora MŚP podejmujących decyzję o wdrożeniu i certyfikowaniu systemu zarządzania jakością w różnych fazach wzrostu według modelu L. Greinera.

Słowa kluczowe: ISO 9001, motywacja pracowników, pełnomocnik ds. systemu zarządzania jakością, właściciel procesu, audytor wewnętrzny.

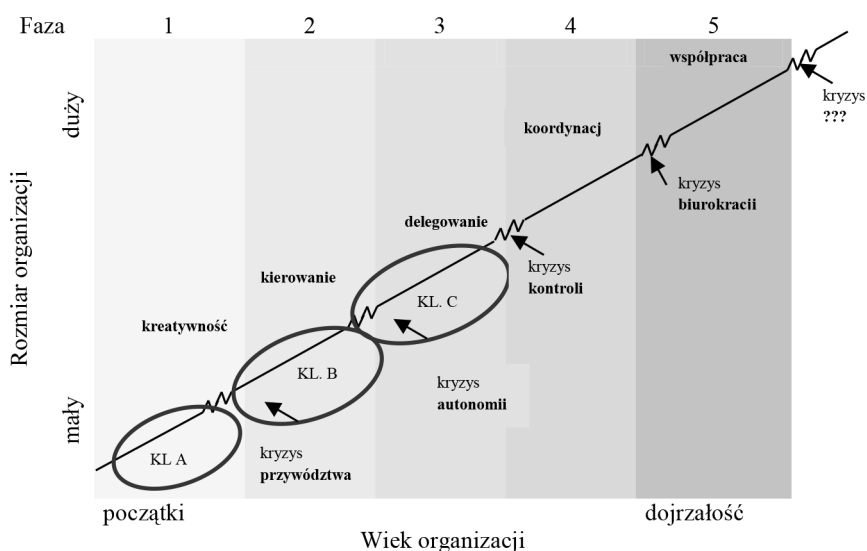
1. Wstęp

Systemy zarządzania jakością stały się w ostatnich kilkunastu latach powszechnym narzędziem stosowanym w polskich przedsiębiorstwach. O ile jednak popularność systemów nie budzi jakichkolwiek wątpliwości, o tyle ocena skutków ich funkcjonowania nie jest jednoznaczna. Wielu badaczy poddaje w wątpliwość istnienie realnych korzyści związanych z funkcjonowaniem systemów zarządzania jakością, z drugiej strony można znaleźć wiele opracowań, w których akcentowane są pozytywne efekty związane z zaprojektowaniem, wdrożeniem i doskonaleniem takiego systemu. Zdaniem autora niniejszego artykułu jednym z najważniejszych elementów składowych dobrze funkcjonującego systemu jest kompetentna i zaangażowana kadra pracowników służby jakości. W jej skład wchodzi przede wszystkim osoba zarządzająca systemem, czyli w większości przypadków pracownik pełnomocnik ds. systemu zarządzania jakością. Grono osób bezpośrednio zaangażowanych w system to także kadra audytorów wewnętrznych oraz właściciele procesów. Pracownicy zajmujący się kontrolą jakości wyrobu/usługi nie są włączeni do analizy w ramach niniejszego artykułu ze względu na fakt, że funkcja kontroli jakości wyrobu/usługi stanowi wąski wycinek spektrum działań podejmowanych w systemie zarządzania jakością i jako taka nie przesądza o skuteczności i efektywności całego systemu. Przedmiotem rozważań są sposoby motywowania pracowników zdefiniowanej służby jakości i relacja pomiędzy tym aspektem a stanem systemu zarządzania jakością

w przedsiębiorstwie. Bazą do napisania artykułu były badania przeprowadzone w dwunastu przedsiębiorstwach, które wdrożyły system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001.

2. Prezentacja metodyki badawczej

Badania, których wyniki zostały wykorzystane do przygotowania niniejszego artykułu, przeprowadzono w dwunastu przedsiębiorstwach wdrażających system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001. Głównym celem badań było zidentyfikowanie cech systemu zarządzania jakością w kontekście ich pozytywnego lub negatywnego oddziaływania na wzrost i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem metody studiów przypadków. Kwalifikację przedsiębiorstw do badań przeprowadzono w oparciu o założenie, że analizie poddana zostanie sytuacja w przedsiębiorstwach, które w czasie podejmowania decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania jakością znajdowały się w jednej z trzech wczesnych faz wzrostu przedsiębiorstwa według modelu L. Greinera lub w stadium kryzysu przedzielającym te fazy. Ilustracja koncepcji ukierunkowania prac badawczych znajduje się na rys. 1.



Rys. 1. Model pięciu faz wzrostu przedsiębiorstw L. Greinera jako baza do przeprowadzenia badań

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Greiner 1998, s. 55-68].

W każdej z klas przebadane zostały cztery przedsiębiorstwa, które zostały dobrane na podstawie dwóch kryteriów, tj. sukcesu/porażki pod względem utrzymania certyfikowanego systemu zarządzania jakością oraz sukcesu/porażki w kontekście

wzrostu przedsiębiorstwa (szczegółowy opis metody kwalifikowania przedsiębiorstw zawarty został w pozycji źródłowej) [Wierzbic 2013, rozdział 4]. Na rysunku 2 przedstawiony został schemat doboru przedsiębiorstw do przeprowadzenia badań.

Ocena funkcjonowania systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001

		Brak sukcesu	Sukces	Brak sukcesu	Sukces	Brak sukcesu	Sukces
Wzrost organizacji	Sukces	A.0.1. BETA	A.1.1. DELTA	B.0.1. ETA	B.1.1. JOTA	C.0.1. LAMBDA	C.1.1. OMEGA
	Brak sukcesu	A.0.0. ALFA	A.1.0. GAMMA	B.0.0. DZETA	B.1.0. TETA	C.0.0. KAPPA	C.1.0. SIGMA
		Klasa A Wzrost przez kreatywność		Klasa B Kryzys przywództwa/wzrost przez wytyczne		Klasa C Kryzys autonomii/wzrost przez delegowanie	

Faza wzrostu organizacji

Rys. 2. Schemat doboru przedsiębiorstw do badań

Źródło: opracowanie własne.

Badania były przeprowadzone metodą wywiadu ustrukturyzowanego, a materiał służący do przygotowania niniejszego opracowania stanowił część większej całości ukierunkowanej na zidentyfikowanie oddziaływania wdrożenia systemu zarządzania jakością na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa. Pytania dotyczące niniejszej pracy ukierunkowane były na zagadnienia związane z rolą pełnomocnika, właścicieli procesów oraz audytorów wewnętrznych.

3. Sposoby motywowania pełnomocników ds. systemu zarządzania jakością

Znaczenie osoby pracującej na stanowisku pełnomocnika ds. systemu zarządzania jakością jest niezwykle istotne dla skutecznego funkcjonowania systemu. Jednocześnie w wielu organizacjach występują duże problemy związane z obsadą i formalnymi uwarunkowaniami pracy na tym stanowisku. Przykładowe dysfunkcje związane z aspektami motywacyjnymi to „tytułarne” pełnienie funkcji bez rzeczywistego bezpośredniego zaangażowania i oddziaływania lub powołanie osoby, która nie może czasowo pogodzić wypełniania zadań pełnomocnika z innymi zadaniami [Kleniewski 2008, s. 29].

Szczegółowa analiza pozycji pełnomocnika ds. systemu zarządzania jakością pozwoliła na obserwację, że w dwunastu badanych firmach pozycja tego pracownika

była bardzo zróżnicowana. W czasie wdrażania systemu zarządzania jakością w czterech przedsiębiorstwach funkcję pełnomocnika realizował członek najwyższego kierownictwa lub właściciel, w kolejnych czterech przypadkach funkcja ta została powierzona członkowi kadry kierowniczej średniego lub niższego szczebla, a w czterech kolejnych firmach był to pracownik na samodzielny stanowisku. Spośród firm wykorzystujących model, w którym osobą zarządzającą systemem był członek najwyższego kierownictwa, trzy utrzymują certyfikowany system zarządzania jakością (A.1.0. – GAMMA, A.1.1. – DELTA, C.1.0 – SIGMA), natomiast w czwartej firmie (B.0.1. – ETA) system był utrzymywany do momentu podjęcia decyzji przez nowego właściciela, inwestora zagranicznego, który zdecydował o zaprzestaniu certyfikacji, przy zachowaniu funkcjonowania większości rozwiązań organizacyjnych wynikających z wymagań normy ISO 9001. Żadna z firm, które zdecydowały się powierzyć prowadzenie systemu pracownikom samodzielnym, nie utrzymała certyfikatu. W każdym z tych czterech przypadków systemy zarządzania jakością nie zyskały uznania w oczach kadry kierowniczej ani pracowników i po bardzo krótkiej historii funkcjonowania zaprzestano ich utrzymania, a co za tym idzie – certyfikacji.

W aż 10 firmach pełnomocnik ds. systemu zarządzania nie był motywowany w jakikolwiek sposób. W firmie B.1.1. – JOTA pracownik pełniący funkcję pełnomocnika otrzymał wydzieloną część etatu na działania związane z systemem zarządzania jakością, dodatkowo przyznawana była premia za pozytywny wynik audytu jednostki certyfikacyjnej. Niematerialną formą motywowania było uznanie najwyższego kierownictwa, przekładające się na prestiż w organizacji. W firmie C.1.1. – OMEGA zastosowano bardzo podobne rozwiązania, z wyjątkiem wydzielenia części etatu.

Cechą wspólną obydwu opisywanych firm jest to, że odniosły one sukces zarówno w odniesieniu do kryterium wzrostu firmy, jak i utrzymania systemu zarządzania jakością. Co więcej, system zgodny z normą ISO 9001 jest uznawany za ważne narzędzie zarządzania. Podobną sytuację można zaobserwować w firmie A.1.1. – DELTA, gdzie – co prawda – nie ma żadnego systemu motywowania pełnomocnika, ale jest to spowodowane tym, że funkcję tę pełni właściciel przedsiębiorstwa, który jest bardzo zmotywowany do odniesienia sukcesu biznesowego i świadomie wykorzystuje system jakości w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

4. Sposoby motywowania właścicieli procesów

Motywowanie właścicieli procesów może być powiązane z realizacją wskaźników procesów i choć nie jest to podejście opisane w normie ISO 9001, często jest naturalną konsekwencją ustanowienia miar opisujących funkcjonowanie procesów. Metoda zarządzania przez cele ma swoich zwolenników i przeciwników. Krytyka tej metody opiera się na założeniu, że pracownicy motywowani przez cele nie starają się dobrze wykonywać pracy, tylko starają się za wszelką cenę osiągać założone cele, co w długim okresie nie jest zbieżne z interesem firmy. Wyczerpujące rozwinię-

cie tego wątku podał A.J. Blikle w swojej książce pt. *Doktryna jakości* [Blikle 2009, s. 60-86]. Mimo ważnych argumentów przeciw można znaleźć przykłady firm, które z sukcesem stosują zarządzanie przez cele oparte na wskaźnikach procesów zaprojektowanych i wdrożonych w ramach systemu zarządzania jakością.

W analizowanych przedsiębiorstwach właściciele procesów z reguły rekrutują się z kadry kierowniczej średniego szczebla. Szczegółowa analiza sposobów motywowania wykorzystywanych w odniesieniu do tej grupy pracowników pozwala na spostrzeżenie, że w dziewięciu z dwunastu badanych przedsiębiorstwach nie funkcjonują żadne formalne mechanizmy motywowania finansowego właścicieli procesów. Oczywiście nie oznacza to, że kadra ta nie jest motywowana w żaden sposób, natomiast najczęściej premie finansowe wynikają z decyzji najwyższego kierownictwa firmy, podejmowanych na podstawie intuicyjnej oceny sytuacji, a nie analizy wskaźników monitorowania procesów, które z racji wdrożenia systemu zarządzania jakością funkcjonują w każdym z tych przedsiębiorstw.

Tylko w przypadku trzech przedsiębiorstw respondenci udzielający wywiadu zadeklarowali, że najwyższe kierownictwo posługuje się formalnie ustanowionym systemem motywacyjnym, który definiuje relacje między osiąganymi efektami a ruchomą częścią wynagrodzenia właścicieli procesów. Cechą wspólną wszystkich firm, które utrzymują tego typu rozwiązania, jest to, że wszystkie te przedsiębiorstwa odniosły sukces pod względem kryterium zarówno wzrostu, jak i utrzymania certyfikowanego systemu zarządzania jakością. W każdym z tych przedsiębiorstw właściciele procesów są motywowani materialnie do osiągnięcia zdefiniowanych w ramach systemu zarządzania jakością wskaźników procesów oraz celów finansowych. Skuteczność stosowanych rozwiązań jest jednak zróżnicowana, ponieważ w przypadku firmy B.1.1. – JOTA regulamin wynagradzania został skonstruowany w sposób wiążący ruchomą część wynagrodzenia nie tylko z wynikami indywidualnymi, ale również z ogólnymi wynikami firmy. Intencją najwyższego kierownictwa było ukierunkowanie działania pracowników na sukces finansowy przedsiębiorstwa, ale realnie rozwiązanie to sprawdzało się tylko w dobrych dla firmy czasach, gdy wypracowywała ona dodatni wynik finansowy. Pogorszenie sytuacji rynkowej, a co za tym idzie – brak możliwości uzyskania premii, spowodowały znaczący spadek motywacji pracowników, co przełożyło się na wzrost absencji w pracy i odejście wielu istotnych dla organizacji pracowników.

Niezależnie od kwestii prawidłowego skonstruowania systemu premiowego we wszystkich trzech omawianych przedsiębiorstwach właściciele procesów są kierownikami rzeczywiście upoważnionymi do podejmowania decyzji w swoich obszarach. Nawet w firmie A.1.1. – DELTA, gdzie właścicielem i szefem firmy jest człowiek o bardzo silnej osobowości, przestrzegana jest zasada, że w ramach procesu decyzje podejmowane są przez właścicieli procesów, a szef nie ingeruje w działania osób bezpośrednio mu niepodlegających. Najbardziej dojrzałym przedsiębiorstwem jest firma C.1.1. – OMEGA, w której właściciele procesów są rzeczywistymi liderami swoich obszarów, a prezes zarządu, będący ich przełożonym, pełni raczej funkcję

mentora i koncentruje się na współpracy z właścicielami procesów w obszarze planowania i nadzorowania realizacji procesów, natomiast absolutnie nie ingeruje w bieżące działania.

W niektórych firmach z grupy dziewięciu, które nie wdrożyły formalnych systemów premiowych, sytuacja właścicieli procesów jest bardzo mocno uzależniona od stylu zarządzania prezentowanego przez szefa firmy. Bardzo niekorzystna sytuacja panuje np. w firmie C.0.1. – LAMBDA, w której właściciele procesów nie mają w zasadzie żadnej autonomii działania i każda decyzja może być zanegowana przez prezesa zarządu. System zarządzania jakością został w tej firmie zarzucony po trzech latach po certyfikacji. Co ciekawe, po kilku latach silnego wzrostu i motywowania na zasadzie premii przyznawanych *ad hoc*, głównie na bazie kryterium wzrostu sprzedaży, okazało się, że firma generuje znacząco większe przychody, ale zdecydowanie nie przekłada się to na zwiększenie zyskowności. Podjęta została decyzja o wdrożeniu controllingu i analizie wskaźników finansowych, które jednak w czasie prowadzenia badań nie zostały jeszcze powiązane z systemem premiowym. Analogicznie przedstawia się sytuacja właścicieli procesów w firmie C.0.0. – KAPPA, będącej przedsiębiorstwem rodzinnym, a właściciele procesów, którzy objęli te funkcje przy wdrożeniu systemu zarządzania jakością, w zasadzie nigdy nie mieli możliwości podejmować decyzji w sposób autonomiczny.

5. Sposoby motywowania audytorów wewnętrznych

Dla przedsiębiorstwa utrzymującego system zarządzania jakością kadra audytorów wewnętrznych jest kluczowa podczas prowadzenia funkcji kontrolnej w odniesieniu do procesów, a jednocześnie może być istotnym źródłem wiedzy na temat możliwości doskonalenia procesów przedsiębiorstwa. Istotna przy tym jest kwestia, jaka jest motywacja do wdrożenia systemu zarządzania jakością. M. Alić i B. Rusjan wskazują na różnice w podejściu do audytów wewnętrznych, a co za tym idzie – na różnice w uzyskiwanych z tego działania efektach w zależności od tego, czy system wdrażany jest w wyniku zewnętrznej presji, czy też motywacji wewnętrznej [Alić, Rusjan 2010, s. 919-922]. Z kolei według P. Jedynaka wydanie normy ISO 9001 z roku 2000 przesunęło punkt ciężkości procesu audytu z badania zgodności na tworzenie wartości dodanej dla przedsiębiorstwa [Jedynak 2007, s. 86-87], a co za tym idzie – audyty niejako z definicji powinny być realizowane na rzecz doskonalenia, a nie badania zgodności.

Warunkiem uzyskiwania przez przedsiębiorstwo korzyści z audytu jest to, by audytorzy wewnętrzni dysponowali odpowiednimi kompetencjami i byli zaangażowani w pracę na rzecz przedsiębiorstwa. W zbadanych przedsiębiorstwach kadra audytorów wewnętrznych rekrutowała się z kadry kierowniczej wyższego szczebla lub właścicieli w przypadku dwóch firm, siedem firm pozyskało audytorów wewnętrznych z grona kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla, natomiast w przypadku 3 firm audytorami zostali pracownicy wykonawczy lub osoby pracujące na stanowiskach samodzielnych specjalistów. W dwóch pierwszych przedsiębior-

stwach, a więc tych, w których audytorzy reprezentują najwyższy szczebel hierarchii organizacyjnej, proces audytu wewnętrznego funkcjonuje w sposób prawidłowy i jednocześnie obydwie firmy utrzymują certyfikowany system zarządzania jakością. W firmach, które zrekrutowały audytorów z kadry wykonawczej lub pracowników samodzielnych, powtarza się sytuacja braku zadowolenia z funkcjonowania systemu zarządzania jakością i rezygnacji z jego utrzymywania. Wszystkie trzy przedsiębiorstwa, które nie powołały do kadry audytorów osób pełniących funkcje kierownicze, zrezygnowały z certyfikacji, a także z większości rozwiązań organizacyjnych wynikających z zastosowania wymagań normy ISO 9001.

Atrybut kompetencji audytorów również nie przedstawia się pozytywnie, ponieważ zgodnie z wytycznymi normy ISO 19011 jednym z elementów potrzebnych kompetencji jest umiejętność prowadzenia i dokumentowania audytu oraz doświadczenie w audytowaniu [ISO 19011, pkt 7.2, s. 29-33]. W przeważającej większości badanych firm, tj. w dziesięciu przypadkach, audytorzy wykonują audyty maksymalnie trzy razy na rok. Tylko w dwóch firmach, tj. B.1.1. – JOTA oraz C.1.1. – OMEGA, w ciągu roku audytorzy wykonywali cztery audyty lub ich większą liczbę. Firmy te nie tylko utrzymały certyfikowane systemy zarządzania jakością, ale także zanotowały znaczący sukces w odniesieniu do kryterium wzrostu. Bardzo ciekawe wnioski przynosi także analiza treści audytów wewnętrznych. Respondenci ze wszystkich dwunastu badanych przedsiębiorstw zadeklarowali, że w czasie audytów badane są kwestie zgodności działania poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa z procedurami i regulacjami wewnętrznymi. Norma PN EN ISO 19001:2012 *Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania* wskazuje, że cele programu audytowania powinny wspierać politykę i cele systemu zarządzania. Cele programu audytowania powinny wynikać m.in. z rozważenia celów kierownictwa, zamierzeń handlowych i biznesowych, potrzeby oceny dostawców, ryzyka dla audytowanego [PN-EN ISO 19011:2012, s. 11-12]. Realia procesu audytu wewnętrznego systemu zarządzania jakością w badanych firmach wskazują, że żadna z nich nie uwzględniła tego typu celów. Innymi słowy, można stwierdzić, że audytorzy od początku funkcjonowania systemu zarządzania, a czasami jest to wiele lat, w zasadzie nie wychodzą ponad podstawową funkcję procesu audytu wewnętrznego, a więc ocenę zgodności. Tego typu postępowanie przekłada się na zmniejszenie dla audytorów atrakcyjności wykonywanej pracy, ponieważ popadają oni w rutynę, audyty stanowią zaś dla nich kolejny, powtarzalny obowiązek do wykonania, a nie okazję do zbudowania wartości dodanej dla przedsiębiorstwa, a w konsekwencji również do podniesienia poziomu swoich kompetencji i zwiększenia satysfakcji z wykonywanej pracy.

Dodatkowym negatywnym aspektem pracy audytorów w badanych przedsiębiorstwach jest sposób ich motywowania, a raczej brak takiego działania. W żadnej z badanych dwunastu firm nie funkcjonował sformalizowany sposób motywowania audytorów. Żaden z respondentów nie zadeklarował, że audytorzy otrzymują gratyfikacje finansowe wynikające np. z regulaminu wynagradzania. Pełnienie funkcji

audytora wewnętrznego systemu zarządzania jakością nie przekładało się na możliwość uczestnictwa w atrakcyjnych szkoleniach, nie przekładało się także na prestiż audytora ani żadne inne korzyści.

6. Podsumowanie

Zagadnienie motywowania personelu związane z funkcjonowaniem systemu zarządzania jakością nie było dla badanych przedsiębiorstw priorytetowe. Jako pewnego rodzaju usprawiedliwienie można podać to, że badane firmy reprezentują sektor MŚP, w związku z czym zasoby, które mogą poświęcić na działania w ramach systemu zarządzania jakością, są nieporównywalnie mniejsze niż w firmach dużych.

Sukces systemu zarządzania jakością jest związany z decyzją, komu powierzone jest jego wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie. Firmy, które rekrutują pełnomocników spoza kadry kierowniczej, mają mniejsze szanse na prawidłowe i przynoszące wartość dodaną funkcjonowanie systemu zarządzania jakością (we wszystkich tego typu przypadkach nastąpiła rezygnacja z utrzymywania systemu). Przedsiębiorstwa z respektem podchodzące do spełnienia wymagania nr 5.5.2 normy ISO 9001, mówiącego o tym, że osobą odpowiedzialną za system ma być członek kierownictwa organizacji [PN EN ISO 9001:2009, s. 21], dają sobie większą szansę na to, że system zarządzania jakością będzie skutecznym narzędziem wykorzystywanym w procesie zarządzania.

Można również zaobserwować, że firmy, które odniosły sukces zarówno w kontekście kryterium wzrostu, jak i utrzymania systemu zarządzania jakością stworzyły mechanizmy motywowania menedżerów prowadzących system i właścicieli procesów, przy czym w przypadku firmy spełniającej te kryteria, która wdrożyła system w fazie wzrostu przez kreatywność, mechanizmem tym jest wewnętrzna motywacja szefa i właściciela firmy, dążącego do osiągnięcia sukcesu biznesowego.

We wszystkich badanych przedsiębiorstwach utrzymujących systemy zarządzania w formie pozwalającej na utrzymanie certyfikatu, a także tych, które zrezygnowały z certyfikacji, ale utrzymują funkcjonowanie systemu zarządzania jakością, istnieje potencjał do doskonalenia umiejętności audytorów wewnętrznych poprzez zwiększenie częstotliwości prowadzonych audytów oraz zapewnienie szkoleń bardziej zaawansowanych niż podstawowe. Można także zidentyfikować potencjał polegający na wzbogaceniu treści zadań audytowych poprzez rozszerzenie badanych zagadnień ponad poziom badania zgodności wykonywanych działań z procedurami. Dodatkowym potencjałem jest również wprowadzenie form motywowania płacowego oraz pozapłacowego audytorów wewnętrznych.

Zrealizowane badania, a także obserwacje poczynione w innych podmiotach gospodarczych pozwalają na stwierdzenie, że sposób motywowania personelu wykonującego zadania na rzecz systemu zarządzania jakością przekłada się na szanse wykreowania przez tenże system rzeczywistej korzyści dla przedsiębiorstwa związanej z poprawą funkcjonowania procesów w organizacji. Kluczową kwestią jest sposób

motywowania menedżera zajmującego się systemem oraz właścicieli procesów, co zarówno sprzyja wzrostowi organizacji, jak i zwiększa szanse na długoterminowe funkcjonowanie systemów zarządzania jakością. Motywowanie audytorów wewnętrznych nie jest elementem bezwzględnie koniecznym do osiągnięcia sukcesu w postaci utrzymania certyfikowanego systemu, ale stanowi raczej potencjał do doskonalenia. Badane przedsiębiorstwa, pomimo niekiedy długoletniego działania systemu, nie potrafiły wyjść ponad poziom badania zgodności i nie potrafiły wypracować zinstytucjonalizowanych metod oceny, motywowania i doskonalenia audytorów wewnętrznych.

Obserwacje autora niniejszego artykułu poczynione w innych przedsiębiorstwach niż stanowiące obiekt badań opisanych w niniejszym artykule wskazują, że istnieją pozytywne przykłady doboru, oceny i motywowania kadry pracującej na rzecz systemu zarządzania jakością. Są to jednak z reguły przykłady z przedsiębiorstw dużych, dysponujących większymi zasobami i dobrze radzących sobie w trudnych aktualnie warunkach rynkowych.

Literatura

- Alić M., Rusjan B., *Contribution of the ISO 9001 internal audit to business performance*, "International Journal of Quality & Reliability Management" 2010, Vol. 27, Issue 8.
- Blikle A.J., *Doktryna jakości*, książka in statu nascendi, udostępniona w domenie publicznej 4 maja 2009 r.
- Greiner L., *Evolution and revolution as organisations grow*, "Harvard Business Review", May/June 1998, No. 76.
- Jedynak P., *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością – Instrumenty i uwarunkowania wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- Kleniewski A., *Znaczenie, rola i zadania przedstawiciela kierownictwa*, „Problemy Jakości” 2008, nr 7.
- PN-EN ISO 19011:2012 *Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2012.
- PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy zarządzania jakością – Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009.
- Wierzbic A., *System zarządzania oparty na znormalizowanych wymaganiach jako czynnik wzrostu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

MOTIVATING QUALITY MANAGEMENT SYSTEM EMPLOYEES AS AN INVESTMENT IN THE SUCCESS OF A COMPANY

Summary: The article deals with the issue of motivating employees who play important roles within the quality management system. The study was conducted in twelve companies from SME sector, where the decision of the implementation and certification of the quality management system was made in various stages of growth according to the L. Greiner's model.

Keywords: ISO 9001, motivation of employees, quality management system manager, owner of the process, internal auditor.