

Joanna Ejdys

Za i przeciw normalizacji systemów zarządzania

Popularyzacja normalizacji w zarządzaniu spowodowała zainteresowanie organizacji systemami zarządzania jakością (ISO 9001), zarządzania środowiskowego (ISO 14001) ora zarządzania bhp (PN-N 18001). Praktyka stosowania systemów wskazuje na wiele problemów, z jakimi borykają się organizacje. Już sam Juran [1974] wyrażał swoje obawy, że zorientowane na certyfikację przedsiębiorstwa będą za bardzo koncentrowały swoją uwagę na zdobyciu formalnego potwierdzenia funkcjonowania systemu zarządzania jakością, zamiast doskonalić swoje procesy. W pracy zaprezentowano wyniki badań własnych opartych na studiach przypadków (*case studies*) w pięciu przedsiębiorstwach posiadających zintegrowany system zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego i zarządzania bhp. Celem badań było zidentyfikowanie mocnych i słabych stron znormalizowanego podejścia do zarządzania. Na podstawie uzyskanych wyników zaproponowano kierunki doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania.

Słowa kluczowe: normalizacja (*normalization*), korzyści (*benefits*), słabe strony normalizacji (*weaknesses*), zarządzanie jakością (*quality management*), zarządzanie środowiskowe (*environmental management*), zarządzanie bhp (*safety management*)

Wstęp

Normalizacja to działalność mająca na celu uzyskanie optymalnego uporządkowania w określonej dziedzinie poprzez ustalenie postanowień przeznaczonych do powszechnego i wielokrotnego stosowania [PN-EN 9000, 2006]. Normalizacja stała się powszechna i ogarnęła wszystkie dziedziny życia społeczno-gospodarczego. W znacznym zakresie wykorzystywana jest w działaniach pro jakościowych, stanowiących podstawę strategii jakościowej przedsiębiorstw. Jedną z najważniejszych ogólnosiwiatowych organizacji zajmujących się standaryzacją jest Międzynarodowa Organizacja Standaryzacji (International Standards Organisation – ISO). W momencie założenia ISO liczba jej członków wy-

nosiła 27 państw. Obecnie ISO zrzesza przedstawicieli ze 157 krajów, zamieszkiwanych przez 97% ludności świata i odpowiedzialnych za 98% przychodów światowej gospodarki. Wzrost ten potwierdza, że ISO jest organizacją globalną [*The ISO...*, 2007]. Działalność normalizacyjna ma na celu głównie opracowanie i stanowienie norm, które z kolei mają między innymi zapobiegać barierom technicznym, zapewniać funkcjonalność wyrobów i redukować ich zbędną różnorodność, ułatwiać porozumiewanie się poprzez ujednolicenie pojęć i symboli, umożliwiać jednolite oceny jakości wyrobów, kształtować ich optymalną różnorodność oraz porządkować daną dziedzinę co do pojęć, terminologii, metod, procesów, kryteriów [PN-EN 45020:2007]. Popularyzacja standaryzacji i sukces stosowania standardów w różnych obszarach życia społeczno-gospodarczego spowodowały, że nowoczesne podejście do zarządzania również opiera się na stosowaniu sformalizowanych systemów. Do najczęściej stosowanych systemów zarządzania należą:

- systemy zarządzania jakością (PN-EN ISO 9001: 2009),
- systemy zarządzania środowiskowego (PN-EN ISO 14001: 2005),
- systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (PN-N-18001: 2004).

Zagrożeniem stosowania znormalizowanego podejścia w odniesieniu do zarządzania wybranym obszarem działalności jest nieuzasadnione przeświadczenie, że wdrożony znormalizowany system daje gwarancję skuteczności działania, przy minimalnym zaangażowaniu zasobów finansowych, materialnych i ludzkich. Praktyka stosowania znormalizowanych systemów zarządzania wskazuje, że zaangażowanie najwyższego kierownictwa i pracowników w proces ciągłego doskonalenia systemów zarządzania gwarantują dopiero pożądane przez wszystkie zainteresowane strony efekty.

W pracy zaprezentowano wyniki badań własnych, zrealizowanych w pięciu przedsiębiorstwach posiadających zintegrowany system zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego i zarządzania bhp. Celem badań było zidentyfikowanie mocnych i słabych stron znormalizowanego podejścia do zarządzania. Na podstawie uzyskanych wyników zaproponowano kierunki doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania.

Krytyka stosowania znormalizowanych systemów zarządzania

Już Juran [1974] wyrażał swoje obawy, że zorientowane na certyfikację przedsiębiorstwa będą za bardzo koncentrowały swoją uwagę na zdobyciu formalnego potwierdzenia funkcjonowania systemu zarządzania jakością, zamiast doskonalić swoje procesy. System zarządzania ISO 9001 traktowany w ten sposób nie zapewni spektakularnych zmian w organizacji. Obecnie również wielu menedżerów nie rozumie roli certyfikacji systemów ISO 9001, ISO 14001 czy PN-N 18001. Brak zrozumienia wynika z nieumiejętnego dostrzegania różnic pomiędzy wymaganiami zgodności z wymaganiami rezultatów (jakości produktów i usług). Przykładowo system ISO 9001 jest potwierdzeniem (zgod-

ności), że system jest zdolny do wytwarzania dóbr i usług o określonej jakości. Ta zdolność jest w dużej mierze uzależniona od skłonności kadry zarządzającej i pracowników do akceptacji, a następnie stosowania procedur operacyjnych w codziennej działalności. Często jednak kierownicy i pracownicy po uzyskaniu certyfikatu powracają do tradycyjnych praktyk „walki z pożarami” niż do planowania i angażowania się w działalność prewencyjną i ciągle doskonalenie [Brown, 1995].

Na etapie funkcjonowania systemu zarządzania jakością do najważniejszych słabych stron stosowania systemowego podejścia zalicza się: brak zaangażowania ze strony najwyższego kierownictwa, nieprzestrzeganie wytycznych zawartych w przyjętych procedurach i instrukcjach systemu zarządzania jakością oraz zbyt obszerny system dokumentacji systemu, wysokie koszty utrzymania systemu (koszty certyfikacji, audytów zgodności), brak bezpośredniego przełożenia systemu zarządzania jakością na jakość produktu finalnego, brak bezpośredniego oddziaływania systemów zarządzania jakością na wyniki działalności organizacji, ignorowanie zdolności do uczenia się i nowych możliwości do zmian i rozwoju, jakie stoją przed organizacją, w zamian za zbyt silną koncentrację na sferze produkcji, biurokracja ograniczająca elastyczność oraz brak dostosowania systemu do warunków rzeczywistości panujących w danej organizacji, brak właściwej komunikacji zapewniającej przepływ informacji [Hamrol, 2008; Brown, 1995; Hamrol, 2008; Bugdol, 2008; Sroufe, Curkovic, 2008; Quazi, Jacobs, 2004; Kafel, Sikora, Salerno-Kochan, 2004; Piasecka, 2001]. Formalny system zarządzania jakością jest dla wielu pracowników mało czytelny i źle interpretowany

Praktyka stosowania systemowego podejścia w zarządzaniu ochroną środowiska na poziomie organizacji wskazuje, że systemy zarządzania środowiskowego nie zawsze były wdrażane z uwagą na troskę o środowisko przyrodnicze, a często były wynikiem presji zewnętrznego otoczenia. W konsekwencji funkcjonujące systemy nie odzwierciedlały rzeczywistej sytuacji w firmie. Krytyka systemów zarządzania środowiskowego dotyczy również podejścia opartego na celach, które bardzo często będąc wynikiem konsensusu społecznego, okazują się być nieefektywne z punktu widzenia organizacji posiadającej system. Słabe strony systemów zarządzania środowiskowego są często postrzegane jako bariery, które albo pojawiają się na etapie wdrażania systemu, albo w procesie jego funkcjonowania (po uzyskaniu certyfikatu). Są wynikiem braku zgodności oczekiwań w stosunku do rzeczywistych efektów generowanych przez system lub problemów, które pojawiają się w trakcie wdrożenia i funkcjonowania. Słabe strony na etapie wdrażania znormalizowanych systemów zarządzania środowiskowego ISO 14001 dotyczą najczęściej: braku czasu oraz zasobów ludzkich niezbędnych do prawidłowego wdrażania i funkcjonowania systemów; braku wiedzy *know-how* w organizacji na temat systemów zarządzania środowiskowego; braku zaangażowania ze strony pracowników; braku jasno zdefiniowanych przepisów prawnych z zakresu ochrony środowiska obowiązujących

w organizacji; wysokich kosztów certyfikacji; nieprzewidywanych nakładów na ochronę środowiska oraz niepewności uzyskiwanych w przyszłości korzyści; zbyt silnego ekspozowania roli dokumentacji przez konsultantów [Krut, Gleckman, 1998; Rondinelli, Vastad, 2000, Llomaki, Melanin, 2001; Poksinska, Dahlgaard, Eklund, 2003; Babakri, Bennett, Franchetti, 2003; Hillary, 2004; Seiffert, 2008].

W systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy największym problemem jest świadomość pracowników, niskie zaangażowanie pracowników, umiejętność określenia mierzalnych celów w obszarze bhp oraz koszty wdrożenia systemów [Urbaniak, 2006].

Przeprowadzone badania literaturowe nie wyczerpują problematyki dotyczącej oceny stosowania znormalizowanych systemów zarządzania. Dotychczas prowadzone prace badawcze w głównej mierze koncentrowały się na badaniach ilościowych, z wykorzystaniem kwestionariuszy badawczych skierowanych do wybranych przedstawicieli jednostek organizacyjnych posiadających znormalizowane systemy zarządzania. Najczęściej respondentem w badaniach była osoba odpowiedzialna za wdrażanie systemów w organizacji, posiadająca ściśle określony zasób wiedzy na temat systemów. Brak jest natomiast badań angażujących w proces badawczy inne grupy pracowników, odgrywające istotną rolę w procesie wdrażania, a następnie doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania. Poznanie opinii i stopnia zaangażowania wszystkich pracowników organizacji stosującej znormalizowane systemy zarządzania może zostać wykorzystane w procesie oceny stosowanych rozwiązań. Przedmiotem dotychczas prowadzonych badań były najczęściej efekty uzyskiwane przez organizację w związku z posiadaniem systemów zarządzania; szczegółowej ocenie nie poddawano opinii pracowników na temat funkcjonowania systemów.

Pozytywne cechy znormalizowanych systemów zarządzania

Przeprowadzone badania stanowią uzupełnienie wyników badań literaturowych, wskazują przyczyny zaobserwowanych zjawisk. Z punktu widzenia przedmiotu i celu badań zastosowano metodę badań jakościowych, opartą na metodologii teorii ugruntowanej (*The grounded theory*). Metodologia teorii ugruntowanej została opracowana i opisana przez B. Glasera i A.L. Straussa oraz rozwijana przez P. Martina, B. Turnera [Glaser, Strauss, 1967; Martin, Turner, 1986; Strauss, Corbin, 1987; Turner, 1983]. Dotychczas była ona stosowana w badaniach dotyczących: kultury organizacji, systemów kontroli produkcji, organizacyjnych przyczyn katastrof, symbolicznego wymiaru organizacji, procesów restrukturyzacji i uzdrowienia firm [Konecki, 2000].

W pracy zastosowano wielokrotne studia przypadków. Instrumentalne studium zostało poszerzone do reprezentacji pięciu organizacji. Podstawowym kryterium wyboru

przedsiębiorstw do badań był fakt posiadania certyfikowanych trzech systemów zarządzania przynajmniej przez trzy lata, co pozwoliło na ocenę postrzegania systemów przez respondentów. Jako technikę badań zastosowano wywiad swobodny, zwany także pogłębianym wywiadem etnograficznym. Wywiad realizowany był jako swobodna rozmowa respondenta z osobą prowadzącą wywiad. Uwzględniając typologię wywiadów, zastosowano wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji [Silverman, 2008]. Respondentom zadano dwa pytania:

- 1) Jakie dostrzega Pan/Pani korzyści (na poziomie organizacji, na poziomie indywidualnym) związane z funkcjonowaniem tych systemów?
- 2) Jakie dostrzega Pan/Pani słabe strony funkcjonujących w przedsiębiorstwie systemów?

W pięciu analizowanych przedsiębiorstwach (oznaczonych literami A, B, C, D, E) badaniami objęto łącznie 335 osób. We wszystkich badanych przedsiębiorstwach podstawową przesłanką na etapie podejmowania decyzji o wdrażaniu systemów zarządzania były uwarunkowania rynkowe związane z postrzeganiem systemów w aspekcie utrzymania istniejącej lub pozyskania silniejszej pozycji na konkurencyjnym rynku. Dodatkowo w przedsiębiorstwie A i D wskazane zostały wewnętrzne przesłanki zainteresowania systemowym podejściem do problematyki zarządzania jakością, środowiskiem i bhp, polegające na chęci rozwiązywania istniejących problemów w sposób systemowy czy chęci usprawnienia wewnętrznego obiegu czynności (tab. 1).

Tabela 1. Przesłanki wdrażania systemów zarządzania w badanych przedsiębiorstwach

Wyszczególnienie	Przesłanki wdrażania systemów zarządzania
Przedsiębiorstwo A	Przewidywania, że branża, w której działa firma, nie będzie mogła funkcjonować bez systemu zarządzania jakością. Chęć rozwiązywania problemów w sposób systemowy.
Przedsiębiorstwo B	Chęć dorównania innym, najlepszym na rynku. Zdobyć lepszej pozycji na konkurencyjnym rynku.
Przedsiębiorstwo C	Być liderem na rynku usług komunalnych. Poprawa wizerunku firmy kojarzonego przez certyfikat.
Przedsiębiorstwo D	Fakt posiadania systemów przez innych klientów, z którymi firma współpracowała. Lepiej się współpracuje z firmami posiadającymi systemy zarządzania ISO. Chęć zaistnienia na rynku. Wcześniejsze doświadczenia zawodowe w firmach posiadających ISO. Chęć uregulowania wewnętrznego obiegu czynności, by każdy wiedział, co i jak robić.
Przedsiębiorstwo E	Zapytania ze strony klientów. Chęć podniesienia wiarygodności realizowanej działalności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami najwyższego kierownictwa organizacji

Na etapie wdrożenia systemu istnieje potrzeba mocnego uzasadnienia jego posiadania z punktu widzenia organizacji. Jedynym celem posiadania systemu nie mogą być wymagania rynku.

Jednym z głównych celów realizowanych badań było określenie postrzeganych przez respondentów korzyści związanych z funkcjonującymi w organizacji systemami zarządzania. Ankietowanym pracownikom zadano pytanie typu otwartego: Jakie dostrzeżę Pan/Pani korzyści (na poziomie organizacji, na poziomie indywidualnym) związane z funkcjonowaniem systemów zarządzania ISO? Każdy z badanych własnymi słowami charakteryzował korzyści, jakie jego zdaniem osiągnęła organizacja z wdrożenia i certyfikowania systemów ISO. Zdecydowana większość badanych osób wskazywała na korzyści uzyskiwane na poziomie organizacji, a nie na poziomie indywidualnym.

W każdym z analizowanych przedsiębiorstw znalazła się grupa pracowników, którzy nie dostrzegali korzyści związanych z funkcjonowaniem znormalizowanych systemów zarządzania. W przedsiębiorstwie A zaledwie 1,1% badanych osób nie postrzegало korzyści, podczas gdy w przedsiębiorstwie C ta grupa osób stanowiła aż 41,0% badanych. Najczęściej niezauważanie korzyści z funkcjonowania systemów wynikało z dwóch powodów: braku świadomości o funkcjonowaniu systemów w przedsiębiorstwie w ogóle (głównie przez pracowników z niewielkim stażem pracy) oraz niepostrzegania korzyści systemów przez pryzmat własnych indywidualnych korzyści (brak korzyści na poziomie jednostki oznaczał brak korzyści w ogóle). Świadczyć to może głównie o nieskutecznym systemie szkoleń, systemie przepływu informacji oraz nieefektywnych instrumentach angażowania pracowników w proces wdrażania, a następnie doskonalenia systemów. Brak postrzegania przez grupę badanych osób korzyści jest dowodem na to, że osoby te nie widzą sensu stosowania tego typu rozwiązań w organizacji, co może być źródłem braku motywacji i poparcia dla realizowanych w organizacji działań doskonalących. Przykładowe odpowiedzi respondentów nie dostrzegających korzyści sformułowane były następująco: „Nie mam porównania, więc nie dostrzegam korzyści.”, „Dla pracowników nic się nie zmieniło, robią to, co robili.”, „Pracownik nie dostrzega różnic.”, „Pracownik nie odczuwa korzyści.”, „Dla siebie nie widzę poprawy.”, „Nie dostrzegam, bo nic się nie zmieniło.”, „Nie jestem w stanie ocenić, bo nie mam styczności z systemem.”, „Nie dostrzegam korzyści.”, „ISO bardziej dotyczy kierownictwa niż mnie.”, „System mnie nie dotyczy, dokumenty mnie nie dotyczą, Nie mam nic wspólnego z systemem.”.

Na podstawie postrzeganych przez respondentów korzyści opracowano propozycję ich klasyfikacji. Korzyści związane z funkcjonowaniem znormalizowanych systemów zarządzania ISO zostały podzielone na dwie podstawowe kategorie: **korzyści zewnętrzne** – związane z dostosowaniem się do wymagań otoczenia – oraz **korzyści wewnętrzne** dotyczące wewnętrznych procesów doskonalenia organizacji. Do kategorii korzyści zewnętrznych zaliczyć można wskazywane przez respondentów: zapewnienie zgodności

z obowiązującymi przepisami prawnymi, spełnienie wymagań rynku oraz poprawę wizerunku organizacji na rynku. W grupie korzyści wewnętrznych wyszczególnione zostały korzyści bezpośrednie i pośrednie. Korzyści bezpośrednie zostały przyporządkowane do pięciu obszarów: a) zarządzanie operacyjne, b) procesy doskonalenia, c) jakość wyrobów, d) ochrona środowiska, e) bezpieczeństwo pracy. Do korzyści obszaru **zarządzanie operacyjne** można zaliczyć: usprawnienie systemu dokumentacji, poprawę komunikacji (przepływ informacji), jasno zdefiniowaną odpowiedzialność, poprawę szybkości załatwiania spraw oraz uporządkowanie działań i procesów.

Respondenci, wskazując na powyższe kategorie korzyści, formułowali swoje wypowiedzi następująco: „System poprawia komunikację między działami.”, „Wzory gotowych dokumentów ułatwiają przepływ informacji. Dokumentacja szczególnie ułatwia pracę nowym pracownikom. Wszystko jest wyjaśnione. Oszczędność czasu innych pracowników.”, „Dokumentacja zmniejsza niepewność na stanowisku pracy w szczególności młodych stażem pracowników.”, „Nie muszę pamiętać wszystkiego, bo jest zapisane dokładnie co, kto, kiedy mam zrobić.”, „System jest dostosowany do potrzeb pracowników i ma na celu ułatwienie działania.”, „Przypisanie odpowiedzialności i uprawnień (wiadomo kto jest za co odpowiedzialny).”, „Dzięki dokumentacji i określonej odpowiedzialności pracownicy wiedzą, jakie czynności mają wykonywać w określonych sytuacjach.”, „Procedury są źródłem informacji.”, „Lepiej zorganizowana praca.”, „ISO porządkuje zachowania, systematyzuje pracę.”, „Wiele rzeczy jest opisanych w instrukcjach i można do nich sięgnąć.”, „System zmusiłby wszystko było przełożone na papier; można do nich zajrzeć; to, co jest napisane, jest robione; każdy wie, co ma robić, jak robić i gdzie znaleźć.”, „Dokumentacja jest tak przygotowana, że gdy pracownikowi coś się stanie, mają zabezpieczenie dla siebie. Jest określona odpowiedzialność.”, „Mamy procedury, a to daje gwarancję bezpieczeństwa, nic nie jest nas w stanie zaskoczyć (żadna kontrola zewnętrzna nie ma uwag).”, „System usystematyzował dokumentację.”

Korzyści dotyczące obszaru **procesy doskonalenia** wskazywały fakt, że systemy ISO: identyfikują sytuacje problemowe, zapewniają szybką wykrywalność wad, zapewniają realizację polityki zapobiegania, prewencji, są narzędziem kontroli, gwarantują wzrost świadomości pracowników oraz motywują do doskonalenia. Identyfikując wymienione kategorie korzyści, respondenci badanych przedsiębiorstw wskazywali, że: „Audyty wewnętrzne są narzędziem doskonalenia działań, a nie kontrolowania.”, „W ramach ZSZ organizowane są szkolenia związane ze zdobywaniem uprawnień.”, „System wywiera presję na pracowników, jest bat do pracy.”, „Duża liczba zapisów umożliwia identyfikację błędów i ich wyeliminowanie w przyszłości i poprawienie.”, „Pracownicy zwracają uwagę na sposób wykonania czynności, są bardziej staranni.”, „System zapewnia wykrywanie błędów prawie w 100%.”, „Systemy dają możliwość odtworzenia czynności z przeszłości z historii urządzenia, co pozwala wykluczyć wady w procesie produkcyjnym.”, „ZSZ

są kolejną rzeczą, której trzeba się nauczyć, ale rośnie przez to świadomość (wiedza pracowników.”, „Systemy ISO są zgodne z życiową filozofią = ciągłego doskonalenia”, „Wiedza pracowników wzrastała skokowo od pierwszych szkoleń prowadzonych przez Prezesa.”, „Pracownicy są świadomi, że popełniając błąd, konsekwencje jego będą przenoszone dalej i nawet mogą zagrażać życiu. Ważne jest uświadomienie pracownikom tej odpowiedzialności.”, „Rośnie zaangażowanie pracowników.”, „Wdrożenie systemu wymaga ciągłego doskonalenia jest więc stała motywacja do zmian.”, „System zapewnia samodoskonalenie – trzeba się uczyć, wykonywać swoje obowiązki należycie.”, „ISO jest narzędziem doskonalenia, a nie złem koniecznym.”, „System spowodował, że część pracowników to kompetentne osoby do doskonalenia systemu.”, „System gromadzi dowody na niezgodności.”, „System wyznacza kierunki doskonalenia.”, „System gwarantuje wzrost świadomości pracowników.”, „Dzięki dokumentacji można odtworzyć historię.”, „Szkolenia – podnoszą świadomości pracowników.”.

Pozytywny wpływ systemu ISO na obszar **jakość wyrobów** odzwierciedlały następujące wypowiedzi respondentów: „Systemy zapewniają powtarzalną jakość.”, „System to wyższa jakość produktów.”, „System to poprawa jakości wykonywanych czynności (jakości pracy).”, „W oparciu o dokumentację techniczną doskonalone są wyroby.”, „System to dowód, że firma robi dobry produkt.”, „Sprawdzanie jakości większe.”, „Poprawiło się podejście do jakości.”, „Zwraca się większą uwagę na jakość.”, „Większe wymagania w stosunku do jakości.”, „Bardziej rygorystyczne podejście do jakości.”, „Pracownicy większą wagę przywiązują do jakości.”, „Bardziej dba się o jakość i klienta.”, „Więcej zwraca się uwagę na parametry jakościowe.”, „Kiedyś nie dbaliśmy tak o jakość towarów; on schodził bo był zbyt.”, „Zwraca się uwagę na jakość, trzeba zrobić raz a dobrze, bo to ma wpływ na jakość.”, „Dzięki systemowi nauczyliśmy się jakości, dyscypliny.”, „System identyfikuje przyczyny reklamacji ze stron klientów.”, „Systemy gwarantują jakość.”.

Znormalizowane systemy zarządzania ISO generują korzyści w obszarze **ochrona środowiska**, co potwierdziły następujące wypowiedzi badanych osób: „Systemy są źródłem korzyści środowiskowych wynikających z sortowania odpadów.”, „Systemy poprawiły gospodarkę odpadami – system sam funkcjonuje, każdy się przyczynia do efektu końcowego małym nakładem kosztów.”, „Dzięki systemom wzrosła świadomość ekologiczna pracowników.”, „System uświadomił, że ochrona środowiska jest ważna.”, „Podniesienie poziomu świadomości ekologicznej, przejawiające się w przenoszeniu pewnych zachowań do domu.”, „System to segregacja odpadów, sprawy ochrony środowiska są uregulowane.”, „Nastąpiła poprawa w zakresie ochrony środowiska.”, „Systemy uregulowały gospodarkę odpadami.”, „To dbałość o środowisko.”, „Systemy zapewniają stałe podnoszenia świadomości ekologicznej.”, „Zmniejszenie uciążliwości dla środowiska.”, „Funkcjonuje sortowanie odpadów.”.

Ostatnią kategorią korzyści generowanych przez znormalizowane systemy zarządzania ISO są korzyści w obszarze **bezpieczeństwa pracy**. W każdym z badanych przedsiębiorstw systemy wpłynęły na ogólną poprawę warunków bhp, co potwierdzają następujące wypowiedzi: „Dzięki systemowi wzrosła świadomość pracowników zagrożeń dla zdrowia.”, „System poprawił warunki pracy”, „Pracownicy używają środki ochrony indywidualnej.”, „System zapewnia, że dane stanowisko pracy jest bezpieczne i dostosowane do indywidualnych potrzeb pracownika.”, „Systemy zapewniają zmniejszenie wypadkowości.”, „Systemy spowodowały, że trzeba dbać o porządek na stanowiskach pracy.”, „Bezpieczna praca.”, „W większym stopniu zwraca się uwagę na bhp.”, „System w lepszym stopniu umożliwia ochronę pracowników i korzystanie ze środowiska, umiejętność posługiwania się chemikaliami, świadomość wzrasta.”, „Zwraca się większą uwagę na zagrożenia na stanowiskach pracy; jest ocena ryzyka zawodowego.”, „Dzięki systemom jest czystiej, są lepsze warunki sanitarne, poprawiła się jakość pracy.”, „Nastąpiła poprawa warunków pracy.”, „Większa świadomość pracowników w zakresie bhp.”.

Korzyści pośrednie, trudne do bezpośredniego określenia po zrealizowaniu konkretnego przedsięwzięcia, pojawiają się w dłuższej perspektywie czasowej. Trudno jest je jednoznacznie przypisać określonym działaniom. Wskazywane przez respondentów korzyści pośrednie związane były z postrzeganymi efektami ekonomicznymi realizowanych działań („Pewnie firma ma większe zyski.”, „Widoczne korzyści ekonomiczne dla firmy w dłuższej perspektywie czasowej.”, „Powstają oszczędności.”, „Mniejsze koszty za wypadki; mniejsze problemy z zastępstwami; koszty bhp są mniejsze.”) oraz poprawą reżimu technologicznego („Polepszyło się wyposażenie warsztatu.”, „Nowe pojazdy.”, „W obszarze bhp ISO poprawiło wyposażenie pracowników.”).

Negatywne cechy znormalizowanych systemów zarządzania

Analiza uzyskanych w trakcie wywiadów odpowiedzi na pytanie: Jakie dostrzeża Pan/ Pani słabe strony funkcjonujących w przedsiębiorstwie systemów pozwoliła na przyporządkowanie wskazywanych słabych stron do jednej z czterech grup:

- biurokratyczny i sformalizowany system dokumentacji,
- wysokie koszty związane z wdrożeniem i utrzymaniem systemu,
- wymagany dodatkowy nakład pracy,
- brak świadomości i odpowiedniego systemu motywacji pracowników (wewnętrznej i zewnętrznej).

W każdym z badanych przedsiębiorstwa do najczęściej wskazywanych słabych stron zaliczono biurokratyczny i sformalizowany system dokumentacji. Procent wskazań tej kategorii słabej strony wahał się od 34,3% w przedsiębiorstwie B do 60,0% w przedsiębiorstwie D ogółu badanych w danym przedsiębiorstwie. Znormalizowane systemy

zarządzania są często postrzegane jako rozwiązania, które w praktyce wymagają od pracowników większego zaangażowania i wynikającego z niego dodatkowego nakładu czasu pracy. W zależności od przedsiębiorstwa procent wskazań tej kategorii słabej strony wahał się od 5,7% w przedsiębiorstwie A do 36,4% w przedsiębiorstwie E. W opinii części badanych respondentów znormalizowane systemy postrzegane są jako rozwiązania generujące dodatkowe koszty, najczęściej związane z procesem certyfikacji i jej utrzymaniem. Odsetek osób wskazujących na tę słabą stronę systemów wahał się od 5,7% w przedsiębiorstwie B do 33,3% w przedsiębiorstwie C. Na problem, jakim jest w opinii respondentów brak świadomości i systemu motywacyjnego, wskazywało od 2% badanych w przedsiębiorstwie A do 20% w przedsiębiorstwie D.

Biurokratyczny i sformalizowany system dokumentacji w opinii respondentów oznaczał przede wszystkim: nadmierną biurokrację i sformalizowanie, zastępowanie w pewnych sytuacjach człowieka przez dokument, nieuporządkowanie dokumentów, nieprzydatność pewnych dokumentów (oczywiste zapisy lub bardzo ogólne) oraz uciążliwość dokumentacji w stosunku do prozaicznych spraw. System dokumentacji wymaganej przez normy ISO jest bardzo często przedmiotem krytyki, czego dowiodła również analiza literaturowa. Respondenci wskazali, że: „biurokracja wynika często z nadinterpretacji norm ISO”. Zły system dokumentacji to taki, w którym występują zupełnie nieprzydatne dokumenty (lub nieprzydatne zapisy w tych dokumentach) oraz charakteryzujący się nieuporządkowaniem. Respondenci opisywali istniejący stan rzeczy następująco: „Czasami jest bałagan i ciężko znaleźć jakiś dokument, „Czasami się zdarza, że brakuje 1-2 zapisów, bo ktoś zaniedbał swoje obowiązki i wtedy trudno jest odtworzyć historię.”, „Za dużo dokumentów, które się pokrywają, powtarzają.”, „Procedury powinny odzwierciedlać życie, czasami okazuje się, że pewne załączniki do procedur są nieprzydatne i trzeba je albo wyeliminować, albo zmienić.”, „Procedury są rozbudowane i utrudniają pracę.”. Respondenci ogólnie charakteryzują system jako sformalizowany, co potwierdzają wypowiedzi: „System jest teraz bardziej sformalizowany.”, „W przedsiębiorstwie występuje zwiększona liczba dokumentów.”, „Za dużo dokumentów w systemie.”, „Mamy więcej papierowej roboty.”, „System to biurokracja spowodowana nadmierną dokumentacją.”.

Problemem dostrzeganym przez niektórych badanych jest fakt, że dokumentacja w pewnych sytuacjach zastępuje człowieka, pozbawiając go indywidualnego sposobu postępowania. Potwierdzają to następujące wypowiedzi: „Niektórzy pracownicy przyjmują postawę, że robią tylko to, co jest napisane w procedurze czy instrukcji, i nic poza tym. W pewnym sensie ogranicza to inwencję, co może stanowić problem dla pracodawcy.”, „W sytuacji gdy są procedury opisujące jak coś zrobić, to dla dyrekcji człowiek jest mniej ważny niż procedura. Wydaje się, że procedura jest najważniejsza.”.

Wysokie koszty związane z wdrożeniem i utrzymaniem systemu są postrzegane jako słabe strony znormalizowanych systemów zarządzania. Brak szczegółowych informacji na

temat kosztów jest źródłem wątpliwości wyrażanych w sposób następujący: „Sam system pewnie generuje duże koszty, które można by wydatkować na inny cel.”, „Systemy generują koszty związane np. z audytami zewnętrznymi.”, „Firma ponosi koszty związane z certyfikacją i auditami.”, „Wysokie koszty certyfikacji i auditów. Brak korzyści finansowych dla firmy.”, „Nie wiem, czy wzrost przychodów pokrywa poniesione koszty.”, „Przyjęte cele są za ambitne nieadekwatne do posiadanych możliwości finansowych.”, „System generuje koszty.” (E). Pracownicy również wskazują, że systemy nie generują korzyści na poziomie indywidualnego pracownika: „Brak korzyści materialnych dla pracowników.”, „Brak korzyści finansowych; systemy powinny mieć przełożenie na finanse pracownika.”, „Nie ma indywidualnych korzyści finansowych.”.

W znormalizowanych systemach zarządzania nie tylko system dokumentacji jest czasochłonny. Zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001, ISO 14001 oraz PN-N 18001, organizacja musi wdrożyć przykładowo system audytów wewnętrznych, który wymaga **poświęcenia czasu pracy** na samo przygotowanie ich oraz realizację. Dotyczy to zarówno strony audytującej, jak i audytowanej. Ograniczone zasoby czasu pracowników są źródłem krytyki systemu. Wiele odpowiedzi wskazuje, że pewne czynności po wprowadzeniu systemu dokumentacji uległy skomplikowaniu i wydłużeniu. W tym kontekście respondenci wskazują, że: „Procedury wydłużają czas, czasami trzeba zrobić coś szybko.”, „Często trzeba opisywać czynności, które się wykonało, a mniej czasu poświęcać na główną pracę.”, „Wady mają charakter prozaiczny, związane są z koniecznością angażowania ludzi, a więc zabierania im czasu.”, „W sytuacji gdy wymagana jest drobnitka zmiana, napotyka się na barierę biurokracji. Klienci otrzymuje urządzenie gorsze, bo młyn biurokracji trwa. Nawet oczywiste zmiany muszą przejść całą procedurę.”, „Brak elastyczności w obiegu dokumentów wydłuża czas obsługi klienta.”, „Niezbędny jest dodatkowy czas poświęcany na audyty.”, „Zbyt częste audyty zgodności wymagają przygotowania, nakładu czasu.”, „Audyty po części zabierają czas który mógłby być przeznaczony na inne czynności.”.

Brak świadomości i odpowiedniego systemu motywacji (wewnętrznej i zewnętrznej) to kolejna kategoria słabych stron znormalizowanych systemów. W odpowiedziach respondentów często pojawiają się zastrzeżenia w stosunku do funkcjonującego w organizacji lub braku odpowiedniego systemu motywacyjnego pracowników. Respondenci wskazują na:

■ istniejący brak zewnętrznej motywacji do wdrażania, brak wymogów rynku: „Nie ma dodatkowej zewnętrznej motywacji do wdrażania ISO. Byłem na początku przekonany, że ISO będzie wymogiem rynku, życie jednak pokazało, że ISO nakłada jedynie obowiązki, a potem posiadanie ISO nie daje żadnych profitów na zewnątrz. Firmy nie stosują kryteriów związanych z posiadaniem certyfikatów przy przetargach.”;

- brak wewnętrznej motywacji: „Czynnik ludzki – zawsze znajdzie się osoba, która nie akceptuje przyjętych reguł i na dodatek to ona wie wszystko najlepiej.”, „Część osób jest niechętnych do ISO.”; „Ciężko przekonać pracowników, że system jest dla nich. Motywowanie przez szkolenia, najpierw się burzą, a potem dostrzegają, że to im się przyda. Nie ma jeszcze takiej kultury, wszystko rozbija się o pieniądze i kontrolę pracowników, Trzeba nadzorować pracę pracowników. Jest to firma młoda, pracownicy z niewielkim stażem pracy. Ciągłe trzeba tłumaczyć ludziom, że firma ma z tego korzyść, że oni dzięki temu mają pracę Niechęć pracowników do dokumentów.”, (D), „Nie ma entuzjazmu ze strony pracowników.”;
- brak egzekwowania wymagań normy wobec pracowników: „Zbyt słabe egzekwowanie stawianych w ramach ISO wymagań wobec pracowników.”, „Brak konsekwencji w egzekwowaniu. Jest aktywność, gdy zbliża się audyt”;
- brak świadomości wśród pracowników: „Pewne pojęcia stosowane w ISO są niezrozumiałe dla pracowników z ograniczonym poziomem wykształcenia, percepcji.”, „Zrozumienie celów jakościowych, środowiska, bhp. Problemy ze świadomością wśród pracowników.”, „System chyba jest dla dyrekcji.”;
- brak widocznego zaangażowania kierownictwa: „Spadek zapału, który był na samym początku. Część ludzi podchodzi do sprawy niesumiennie. Rutyna wzięła górę.”, „Słabe zaangażowanie niektórych pracowników.”, „Musi być widoczne zaangażowanie szefa.”.

Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzone badania literaturowe oraz badania własne potwierdzają, że znormalizowane systemy zarządzania często są negatywnie oceniane przez pracowników organizacji posiadających te systemy. Do najczęściej wskazywanych słabych stron systemów należą: nadmierna biurokracja i sformalizowanie, wymagany dodatkowy nakład pracy, wysokie koszty, brak świadomości i odpowiedniego systemu motywacji pracowników. Celem doskonalenia znormalizowanych systemów powinno być dążenie do redukcji biurokracji i sformalizowania na rzecz wzrostu świadomości pracowników, ich zaangażowania i odpowiedzialności. Dokumentacja systemowa powinna z jednej strony ułatwiać pracę, z drugiej dawać możliwość odtworzenia zdarzeń istotnych z punktu widzenia organizacji. Pracownikom należy uświadomić potrzebę tworzenia dokumentów systemowych. Istotne wydaje się rozróżnienie pomiędzy dokumentami wymaganymi w świetle obowiązujących przepisów prawnych i parametrów normy a dokumentami dodatkowo opracowywanymi. Należy uświadomić pracownikom rolę dokumentacji w procesie kodyfikacji wiedzy. Znormalizowane systemy często są oceniane przez pryzmat indywidualnie osiągniętych przez pracowników korzyści lub ich braku. Brak korzyści na poziomie pracownika powoduje, że systemy są postrzegane tylko jako narzędzie marketingowe. Pracownikom

należy dostarczyć wiedzy na temat korzyści generowanych przez systemy na poziomie organizacji. Systemy powinny stymulować indywidualny rozwój pracowników, motywować pracowników do doskonalenia systemów i własnych umiejętności, kwalifikacji.

Z drugiej strony badania potwierdziły, że systemy wpływają na poprawę organizacji pracy i są źródłem wielu korzyści dla organizacji. Do kluczowych korzyści wskazywanych przez respondentów należały: korzyści wynikające z faktu, że dokumentacja określa sposób jednolitego i powtarzalnego postępowania, spełnienie wymogów rynku oraz korzyści związane z poprawą wizerunku (zewnętrznego) przedsiębiorstwa, uporządkowanie działań i procesów, korzyści środowiskowe związane z gospodarką zasobami środowiska (w tym odpadami).

Proces doskonalenia funkcjonujących systemów zarządzania powinien z jednej strony zapewnić eliminowanie występujących problemów, z drugiej natomiast eksponować te elementy systemu, które są postrzegane i oceniane pozytywnie przez pracowników.

Normalizacja porządkująca, standaryzująca pewne procesy może być źródłem wielu korzyści dla organizacji. Skala tych korzyści będzie jednak w dużej mierze uzależniona od sposobu wdrażania znormalizowanych systemów i stopnia ich biurokratyzowania. Jedynie akceptowany przez pracowników angażujących się w procesy doskonalenia system jest gwarancją sukcesu.

Literatura

- Babakri K. A., Bennett R. A., Franchetti M. (2003), *Critical factors for implementing ISO 14001 standard in United States industrial companies*, „Journal of Cleaner Production”, vol. 11, nr 7, s. 749-752;
- Berkhout F., Azzone G., Carlens J., Hertin J. i in. (2001), *MEPI – measuring the environmental performance of industry. Final report. EC environment and Climate Research Programme Research Theme 4. Human Dimensions of Environmental Change Contract no. ENV4-CT97-0655*, 2001 [Document elektroniczny]. Tryb dostępu: [<http://www.sussex.ac.uk/Units/spru/mepi/outputs>] – data wejścia 04-2009.
- Brown A. (1994), *The Quality Management Research Unit Industry experience with ISO 9000*. Second National Research Conference on Quality Management, Monash Mt. Eliza Business School.
- Bugdol M. (2008), *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Glaser B., Strauss A.L. (1967), *Discovery the Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine.
- Hamrol A. (2008), *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hillary R. (2004), *Environmental management systems and the smaller enterprise*, „Journal of Cleaner Production”, vol. 12, nr 6, s. 561-569;
- Juran J.M. (1974), *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York.
- Juran J.M. (1989), *Juran on Leadership for Quality*, Free Press, New York.

- Kafel P., Sikora T., Salerno-Kochan M. (2004), *Uwarunkowania wdrażania systemu zarządzania jakością w polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 653.
- Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krut R., Gleckman H. (1998), *ISO 14001: a missed opportunity for global sustainable industrial development*, Earthscal, London.
- Llomaki M., Melanin M. (2001), *Waste minimization in small land medium-sized enterprises – do environmental management systems help?* „Journal of Cleaner Production”, vol. 9, nr 3, s. 209-217.
- Martin P., Turner B. (1986), *Grounded Theory and Organizational Research*, „The Journal of Applied Behavioral Science”, vol. 22, kwiecień, s. 141-157.
- Piasecka A. (2001), *Efekty wdrożenia certyfikowanego systemu zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Metody i narzędzia doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin.
- PN-EN 45020 (2007), *Normalizacja i dziedziny związane. Terminologia ogólna*, PKN, Warszawa.
- PN-EN ISO 9000 (2006), *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa.
- Poksinska B., Dahlgard JJ., Eklund J. (2003), *Implementing ISO 14000 in Sweden: motives, benefits and comparisons with ISO 9000*, „The International Journal of Quality and Reliability Management”, vol. 20, nr 5, s. 585-606.
- Quazi H.A., Jacobs R.L. (2004), *Impact of ISO 9000 certification on training and development activities: an exploratory study*, „The International Journal of Quality and Reliability Management”, vol. 21 (4/5), s. 497-518.
- Rondinelli D.A., Vastad G. (2000), *Panacea common sense or just a label? The value of ISO 14001 environmental management systems*, „European Management Journal”, vol. 18, nr 5, s. 499-510.
- Seiffert M.E.B. (2008), *Environmental impact evaluation using a cooperative model for implementing EMS (ISO 14001) in small and medium-sized enterprises*, „Journal of Cleaner Production”, vol. 16, nr 14, s. 1447-1461.
- Silverman D. (2008), *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sroufe R., Curkovic S. (2008), *An examination of ISO 9000:2000 and supply chain quality assurance* „Journal of Operations Management” vol. 26, nr 4, s. 503-520.
- Strauss A.L., Corbin J. (1987), *Grounded Theory in Practice*, Thousand Oaks, Sage.
- The ISO System. Trusted Partner (2008) „Annual Report” 2007, ISO Central Secretariat, Geneva.
- Turner B. (1983), *The Use of Grounded Theory for the Qualitative Analysis of Organizational Behavior*, „Journal of Management Studies”, vol. 20.
- Urbaniak M. (2006), *Bariery związane z wdrażaniem systemów zarządzania*, „Problemy Jakości”, nr 8.

Joanna Ejdys – doktor inżynier, adiunkt w Katedrze Zarządzania Produkcją na Wydziale Zarządzania Politechniki Białostockiej. Zainteresowania naukowe koncentrują się głównie wokół zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego, zarządzania bhp oraz zarządzania wiedzą. Szczególnym przedmiotem zainteresowania są narzędzia doskonalenia znormalizowanych systemów głównie na bazie systemów zarządzania wiedzą. Autorka około 70 publikacji z zakresu zarządzania.