

Rola systemów zarządzania jakością zgodnych z normą ISO 9000:2000 w rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa

WPROWADZENIE

Każde przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność w oparciu o trzy podstawowe zasoby, które stara się pomnażać i umacniać w miarę swojego rozwoju. Zasoby te – nazywane również kapitałem – to: kapitał rzeczowy, kapitał finansowy oraz kapitał intelektualny (zwany także kapitałem wiedzy, lub kapitałem pozabilansowym). Obecnie przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu koncentrują swą uwagę na umacnianiu i rozwoju trzeciego z tych zasobów. Kapitał intelektualny traktuje się często jako różnicę pomiędzy wartością rynkową firmy a wartością księgową jej aktywów. Zasobu tego, mimo podejmowania pewnych prób, nie ujmuje się w sprawozdaniach finansowo-księgowych. Ma on charakter niematerialny i wynika z intelektualnych zdolności pracowników, wzajemnych relacji pomiędzy nimi oraz ich otoczeniem, a także ze struktury, w jakiej funkcjonują. Wyróżnia się trzy składowe kapitału intelektualnego¹:

- kapitał ludzki,
- kapitał organizacyjny (strukturalny),
- kapitał relacyjny.

Przez kapitał ludzki rozumie się ogół cech i właściwości osób, stanowiących personel firmy, decydujący o jej zdolności do realizacji obranych celów. Kapitał organizacyjny to organizacyjne zdolności firmy do spełnienia wymagań rynku. Obejmuje on strukturę zarządzania i procesy zachodzące w firmie. Kapitał relacyjny odnosi się do wzajemnych interakcji pomiędzy pracownikami, ich relacji z klientami i dostawcami, satysfakcji z pracy oraz lojalności wobec firmy.

¹ J. Ross, *Measuring Your Company's Intellectual (Performance)*, „Long Range Planning”, vol. 30, nr 6/1997, s. 416, za A. Fazlagić, *Kapitał niematerialny*, „Bank i Kredyt” nr 3/2001, s. 94.

KAPITAŁ LUDZKI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Cele przedsiębiorstwa wynikające z przyjętej strategii realizowane są przez personel, czyli przez poszczególne osoby oraz zespoły ludzi. Pracownicy mogą posiadać i starać się realizować swoje indywidualne cele, nie zawsze zbieżne z dążeniami samej organizacji. Zatrudnieni uczestnicząc w funkcjonowaniu firmy i dostarczając jej swojego doświadczenia, umiejętności, talentów i energii mają bezpośredni wpływ na losy firmy, jej trwanie i rozwój. Współgranie ambicji indywidualnych i celów firmy wydaje się być czynnikiem kluczowym dla osiągnięcia przez nią sukcesu.

Świat biznesu wszedł w nowy etap ewolucji zarządzania, który zwraca szczególną uwagę na kapitał ludzki jako czynnik budujący przewagę konkurencyjną. Współczesne koncepcje zarządzania tym zasobem zakładają, że to właśnie ludzie są najważniejszym zasobem przedsiębiorstwa, a sukces jest łatwiej osiągnąć wówczas, kiedy strategia personalna jest integralną częścią całościowej strategii przedsiębiorstwa. Zwraca się uwagę, że w realizację zadań przedsiębiorstwa należy angażować wszystkich pracowników oraz integrować ich wysiłki, jednocześnie uwzględniając ich indywidualne cele i potrzeby. Najważniejszymi zagadnieniami w tej dziedzinie powinny być: właściwa komunikacja pomiędzy pracownikami a przełożonymi, zaangażowanie ludzi w problemy przedsiębiorstwa, wytworzenie klimatu sprzyjającego utożsamianiu się zatrudnionych z organizacją i budowania lojalności wobec niej. Przedsiębiorstwa, które przyjęły i stosują jasną i konsekwentną politykę personalną, okazują się w dłuższej perspektywie bardziej skuteczne w osiąganiu założonych celów. W związku z tym faktem organizacja powinna wypracować własny system zarządzania zasobami ludzkimi, adekwatny do przyjętej strategii działania. Pracownicy powinni być świadomi konieczności:

- doskonalenia procesów i swojej roli w tych działaniach,
- działania na rzecz klienta,
- unikania marnotrawstwa,
- myślenia kategoriami całego przedsiębiorstwa,
- systematycznej troski o doskonalenie systemu zarządzania.

CZYNNIK LUDZKI W NORMACH SERII ISO 9000:2000

Pierwsze wydanie norm serii ISO, które ukazało się w 1987 r., zrewolucjonizowało rynek, wpływając nie tylko na politykę stosujących je firm, lecz również na biznes w ujęciu globalnym. Od początku 2004 r. organizacje, które posiadały systemy zarządzania jakością oparte na dotychczasowych normach serii ISO, są

zobowiązane do ich modernizacji i potwierdzenia na zgodność z normami nowej edycji ISO 9000:2000. Nowa edycja norm stanowi kontynuację i rozwinięcie dotychczasowych rozwiązań, wprowadzając pewne istotne zmiany, w tym również związane z rolą czynnika ludzkiego w zarządzaniu jakością.

Podstawy norm systemu zarządzania jakością w ramach ISO 9000:2000 tworzy osiem zasad, tj.:

1. Orientacja na klienta.
2. Przywództwo.
3. Zaangażowanie ludzi.
4. Podejście procesowe.
5. Podejście systemowe.
6. Ciągłe doskonalenie.
7. Podejmowanie decyzji na podstawie faktów.
8. Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami.

Spośród tych zasad przywództwo oraz zaangażowanie ludzi zasługują na szczególne zainteresowanie w aspekcie ich znaczenia dla problematyki kształtowania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

PRZYWÓDZTWO I ODPOWIEDZIALNOŚĆ KIEROWNICTWA

Przywództwo jest rozumiane jako zdolność wywierania wpływu na grupę tak, aby osiągała ona określone cele. Przywództwo może wynikać z indywidualnych predyspozycji i posiadanych cech osobowości, lub też może mieć źródło formalne i wynikać z otrzymania pewnych uprawnień. Warunkiem zaistnienia naturalnego przywództwa jest zatrudnianie w firmie osób o cechach przywódczych, czyli osób:

- o niekwestionowanym autorytecie,
- znających zasady komunikowania się, współpracy i działania w zespole,
- potrafiących budować współpracę z ludźmi na zasadach zaufania,
- umiejących stymulować zaangażowanie personelu,
- zdolnych stworzyć warunki do samorealizacji pracowników,
- inspirujących pracowników do rozwiązywania problemów firmy.

Przywódcy ustalają cel i kierunek działania organizacji. W firmach zorientowanych na ludzi najwyższe kierownictwo koncentruje swoje wysiłki na przekonaniu i motywowaniu każdego pracownika. Organizacje te stawiają sobie za cel unikanie, a przynajmniej minimalizację różnic w dążeniach organizacji i tworzących ją jednostek. Normy ISO wskazują, iż cel ten można osiągnąć m.in. poprzez: uczestnictwo pracowników w tworzeniu wizji i planów działania firmy, położenie nacisku na indywidualny rozwój każdego pracownika, integrację

planowania efektów działania firmy z rozwojem zarządzania i systemem motywacyjnym.

Od członków najwyższego kierownictwa wymaga się zaangażowania w określenie polityki i metod osiągania celów jakościowych, a w szczególności uświadomienie personelowi znaczenia prawidłowego funkcjonowania systemu jakości, znaczenia wkładu pracy jednostek, a także korzyści płynących z dążenia do samodoskonalenia.

Rola i zakres zaangażowania kierownictwa w sprawy jakości ewoluowały wraz z rosnącym znaczeniem jakości procesów i wyrobów realizowanych w przedsiębiorstwie. Szczególny nacisk na udział najwyższego kierownictwa w rozwiązywanie problemów dotyczących jakości zaczęto kłaść wraz z pojawieniem się norm serii ISO 9000. W początkowym okresie ich funkcjonowania rola kierownictwa ograniczała się do wyznaczeniu spośród własnego grona pełnomocnika ds. systemu jakości. Zadaniem tej osoby było zapewnienie, że system został ustanowiony, wdrożony i utrzymywany zgodnie z zaleceniami normy oraz informowanie o bieżącym funkcjonowaniu systemu z uwzględnieniem obszarów wymagających usprawnienia. Również odpowiedzialność za sprawne funkcjonowanie systemu skupiała się na osobie pełnomocnika.

Nowelizując omawiane normy, wzięto pod uwagę niedoskonałości istniejących rozwiązań. W normie ISO 9004:2000 prezentującej wytyczne dla doskonalenia funkcjonowania systemu zarządzania jakością, zaleca się, aby kierownictwo skupiło swą uwagę na działaniach dotyczących m.in.:

- ustalenia wizji polityki i celów strategicznych zgodnych z celem istnienia organizacji,
- przewodzenia w sposób dający przykład budowania zaufania między ludźmi,
- motywowania personelu i odpowiedzialności za zapewnienie dostępności zasobów,
- uczestnictwa w przedsięwzięciach dotyczących doskonalenia istniejących oraz poszukiwania nowych metod rozwiązywania problemów i nowych produktów,
- kreowania środowiska, które zachęca ludzi do zaangażowania w sprawy firmy i osobistego rozwoju,
- ścisłej współpracy z pełnomocnikiem ds. jakości.

Najwyższe kierownictwo jest zobowiązane do uczestnictwa w kreowaniu i utrzymywaniu w świadomości pracowników znaczenia spełnienia wymagań klienta, a także przełożenia jego potrzeb i oczekiwań na konkretne parametry techniczno-technologiczne produktu. Do zadań kierownictwa należy także określenie metod pomiaru skuteczności funkcjonowania organizacji w celu sprawdzenia, czy zaplanowane cele zostały osiągnięte. Metody te obejmują m.in.:

pomiary wyników finansowych, pomiary przebiegu procesów, ocenę stopnia zadowolenia klientów oraz weryfikację innych wskaźników sukcesu zidentyfikowanych przez kierownictwo.

ZAANGAŻOWANIE LUDZI

Skuteczne style przywództwa różnią się w zależności od sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa. Większość firm doskonalących własny system zarządzania, przechodzi od stylu dyrektorskiego (zależnego od sztywnych formalnych procedur i wybitnego przywódcy), w kierunku stylu bardziej partnerskiego – opartego na udziale pracowników, delegowaniu odpowiedzialności i uprawnień. Stopień zaangażowania pracowników jest zależny od ich zdolności do podejmowania konkretnej odpowiedzialności i wykorzystywania posiadanych uprawnień.

Ludzie są istotą organizacji, a ich zaangażowanie pozwala na wykorzystanie posiadanych zdolności dla dobra organizacji. Tę zasadę może realizować tylko przywódca o odpowiednich cechach, świadomy faktu, że wynagrodzenie nie jest jedynym elementem motywującym pracowników. Podejście przywódcy i dążenie do zwiększania zaangażowania pracowników w sprawy organizacji zależy od typu organizacji, otoczenia, w którym ona funkcjonuje, jej kultury i potrzeb tworzących ją ludzi. Kierownictwo, które rozumie wartość, jaką stanowią jego pracownicy, stara się podnosić efektywność działania organizacji poprzez zaangażowanie ludzi i wspomaganie ich w różnych działaniach innowacyjnych.

Sposobami prowadzącymi do zaangażowania i utożsamiania się ludzi z firmą, w której pracują są m.in.:

- jasne określanie zadań i celów zarówno zespołowych, jak też indywidualnych,
- możliwość partycypacji w ustalaniu zadań i celów oraz w podejmowaniu istotnych decyzji,
- stworzenie sprzyjających warunków do prezentacji opinii i uwag,
- pomiar stopnia zadowolenia pracowników,
- prowadzenie analizy potrzeb w zakresie kompetencji pracowników,
- realizacja programu ciągłego szkolenia,
- prowadzenie jasnej i zrozumiałej polityki kadrowej,
- ustalanie odpowiedzialności i uprawnień odpowiednio do kompetencji i umiejętności.

Wzrost świadomości personelu w odniesieniu do celów strategicznych organizacji i podnoszenie jego zaangażowania następuje w wyniku szkoleń, w których powinno się brać pod uwagę warunki, w jakich organizacja funkcjonuje

oraz przyszłe kierunki jej działania. Normy serii ISO 9000:2000 kładą szczególny nacisk na kwestie szkolenia i podnoszenia kwalifikacji personelu. Proponują konkretne rozwiązania i procedury pomagające określić potrzeby w zakresie szkoleń, a także ich formy, rodzaje i zakres. Ponadto ułatwiają szczegółowe rozplanowanie zajęć w czasie oraz dobór ich uczestników i dostawców szkoleń. Zgodnie z omawianymi normami plany szkoleniowe powinny jednoznacznie prowadzić do określonych celów, mieć zapewnione właściwe do tych zamierzeń zasoby i obejmować pomiary skuteczności zrealizowanych szkoleń.

Zachęcając pracowników do aktywnego uczestniczenia w funkcjonowaniu organizacji, niezbędne jest przedstawienie w sposób jasny i konkretny wizji przyszłości organizacji, jej polityki, celów i planów rozwojowych, a także wykazanie korzyści wpływających z kreatywności jednostek i zespołów.

Kolejnym czynnikiem zwiększającym zaangażowanie pracowników w sprawę firmy jest właściwe środowisko pracy. Powinno ono sprzyjać motywowaniu ludzi, ich zadowoleniu i funkcjonowaniu w organizacji. Kierownictwo powinno brać pod uwagę nie tylko spełnienie podstawowych wymogów ustawowych czy przepisów BHP, ale dodatkowo dbać o miejsce pracy, jego funkcjonalność, estetykę i rozmieszczenie stanowisk. Zgodnie z wymaganiem normy ISO 9001:2000 firma powinna określić środowisko pracy potrzebne do osiągnięcia zgodności z wymaganiami dotyczącymi wyrobów i zarządzać tym środowiskiem. Odbywa się to poprzez: identyfikację zagrożeń i ocenę ryzyka zawodowego (co precyzyjnie ujmuje norma PN-N-18000 – System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy), planowanie środowiska pracy, odpowiednie zorganizowanie stanowisk pracy, pomiary warunków środowiskowych.

Pojęcie środowiska pracy można rozszerzyć o zagadnienia dotyczące: metod pracy zachęcających do kreatywności, ergonomii, oddziaływania społecznego, udogodnień dla pracowników. W celu uzyskania właściwego środowiska pracy ważne jest nie tylko jego odpowiednie ukształtowanie, lecz również regularne kontrolowanie w celu sprawdzenia, czy nie nastąpiły odchylenia od sytuacji początkowej. Monitorowanie środowiska pracy może być realizowane przez: nadzór nad spełnieniem wymagań przepisów prawa pracy i przepisów BHP, kontrole w zakresie stosowania przez pracowników wymaganych środków ochronnych, analizę wykorzystania czasu pracy i pomiar zadowolenia pracowników.

PODSUMOWANIE

W przeszłości przedsiębiorstwo było postrzegane jako suma tworzących je składników materialnych – budynków, maszyn, środków transportu, itp. W centrum zainteresowania zarządu znajdował się kapitał rzeczowy i finansowy. Obec-

nie podejście to coraz częściej jest weryfikowane na korzyść kapitału intelektualnego, stającego się kluczowym zasobem organizacji.

Każdy pracownik posiada określone cechy umożliwiające mu wniesienie własnego udziału w lepsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Niezwykle istotna jest w tym kontekście rola i zaangażowanie menedżerów, którzy potrafią wykorzystać ten potencjał, tworząc odpowiednie warunki środowiska oraz motywując zespół w celu wzmocnienia kapitału intelektualnego organizacji.

Przedsiębiorstwo ma do swojej dyspozycji szereg technik, narzędzi i procedur zarządzania. Jednakże ani one, ani posiadane środki materialne nie są w stanie zapewnić zwiększenia konkurencyjności organizacji. Zaawansowane metody i techniki zarządzania mogą być z łatwością kopiowane. Zasoby materialne, finansowe oraz nowoczesne technologie są niewiele warte bez ludzi, którzy potrafią sprawnie funkcjonować w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości i wykorzystać je w efektywny sposób.

Jedynie organizacje, które posiadają zdolność do wykorzystania i rozwijania potencjału ludzkiego – np. poprzez rozwój kultury organizacyjnej, zwiększenie kompetencji i lojalności pracowników – będą mogły uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną. Kluczem do sukcesu jest zatem stworzenie środowiska, w którym jednostkowy i zespołowy rozwój jest odpowiednio stymulowany i realizowany. W tym aspekcie wdrażanie i stosowanie rozwiązań opartych na normach serii ISO 9000:2000 wydaje się być jak najbardziej celowe i wskazane.

LITERATURA

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Fazlagić A., *Kapitał niematerialny*, „Bank i Kredyt”, nr 3/2001.
- Gach A. (red.), *Seria ISO 9000:2000 nowoczesne zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Verlag Dashofer Sp. z o.o., Warszawa 2003.
- Griffin Ricky W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.

The Role of Quality Management Systems Compatible with ISO 9000:2000 Standards as the Factor of Enterprise's Human Capital Development

Summary

In the past, an enterprise was considered to be the sum of the physical components of which it was composed. Material and financial capital were placed in the very centre of management's concern. Nowadays such an approach is far more often modified to the advantage of intellectual capital, which becomes the organization's main resource.

Each company's objectives are put into practise by its people. Managerial and technical staff participating in an enterprise's functioning and delivering its work, skills and energy generate an influence on the company's development. Contemporary ideas of management consider that people are the most important assets, and that success is much easier to achieve when a human resources strategy is an integral part of a company's general strategy. It is essential that all the people should be engaged in the realization of the enterprise's goals and that their efforts should be integrated, concurrently making allowances for their individual aims and needs.

The new issue of ISO 9000:2000 standards is a continuation and development of solutions published so far. But it also introduces some essential changes connected with the meaning of the human factor in quality management. Particular emphasis is placed on the role of leadership and the engagement of all levels of employees in the firm's affairs.

Leaders establish the goals and directions of an organization's performance, concentrating their efforts on motivating each employee. Leaders are required to be involved in defining general policy and the methods of achieving quality goals. Specifically, they should make people aware of the meaning of the proper functioning of a quality management system, the meaning of the job done by each worker, and also the benefits coming from pursuing self improvement. The top management is obligated to participate not only in creating and supporting the meaning of meeting customers' needs in the employees' consciousness, but also in transferring customers' needs into specific product parameters. Another management task is to define methods of measurement of the enterprise's efficiency.

Giving meaning to people's work and raising the level of their engagement is the goal of continual training. ISO 9000:2000 standards put strong emphasis on the question of training and the raising of staff skills. These standards offer particular solutions and procedures useful in discovering needs in this area and to choose proper forms, types and the scope of training. Training plans should unequivocally lead to specified goals, describe proper resources and include efficiency evaluations of completed training.

Another factor that increases workers' engagement can be a proper working environment. It should motivate people and make them feel satisfied with the job they do. In this case, particular law requirements and rules are essential. But also, some other factors should be taken into account, e.g.: place functionality, aesthetics, place disposal and arrangement. In accordance with ISO 9001:2000 standards requirements, the organization should be involved in creating proper work conditions. This can be achieved by identify-

ing threats and evaluating risk, work environment planning, adequate organisation of work stands, and awareness of environmental conditions.

To encourage employees to participate actively in the functioning of the organization, it is necessary to present clearly the vision of the enterprise's future and its policy, goals and plans. It is also essential to show the benefits accruing from the employees' creativity. The company can choose from a wide range of managerial techniques, tools and procedures. However, neither they nor other material factors are able to guarantee an increase in efficiency of the company. Physical goods, financial resources and modern technologies are not worth very much without people who are prepared to use them in an effective way and are able to function efficiently in a dynamically changing business reality.