PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 128
Zmiana warunkiem sukcesu 2010
Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?

**Sławomir Wawak**
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# ZNACZENIE JAKOŚCI ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJI WYCHODZĄCEJ Z KRYZYSU*

**Streszczenie:** Jakość zarządzania jest jednym z podstawowych czynników wpływających na zdolność organizacji do funkcjonowania i rozwoju. W artykule omówiono przyczyny kryzysów w przedsiębiorstwach, sposoby reakcji na kryzys, a także wskazano, w jaki sposób jakość zarządzania może pozytywnie wpływać na zdolność organizacji do wyjścia z kryzysu.

**Słowa kluczowe:** jakość zarządzania, kryzys, wychodzenie z kryzysu.

## 1. Przyczyny kryzysu w organizacji

Kryzys w organizacji można zdefiniować jako krótkookresowy, niepożądany, krytyczny stan, który wynika z zaistnienia zewnętrznych i wewnętrznych przyczyn, bezpośrednio zagrażający dalszemu istnieniu bądź rozwojowi firmy [Dubrovski 2009, s. 39]. Do zewnętrznych przyczyn można zaliczyć m.in. [Dubrovski 2009, s. 43]:

- zmiany na rynkach związane z rozwojem konkurencji, spadkiem poziomu cen, zmianami preferencji klientów, warunkami dostaw surowców, regulacjami prawnymi,
- zmiany w sektorze, np. przejęcia, oczekiwania organizacji związkowych, niekorzystne relacje pomiędzy sektorami,
- ogólny postęp technologiczny przejawiający się spadkiem popytu na niektóre dobra oraz pojawieniem się nowych produktów,
- krajowy lub międzynarodowy kryzys gospodarczy,
- zmiany polityczne oddziałujące negatywnie na rynki, np. sankcje ekonomiczne, protekcjonizm,
- zmiany na rynkach finansowych podnoszące koszt pozyskania kapitału,
- katastrofy naturalne,
- katastrofy spowodowane przez człowieka, np. sabotaż, terroryzm,
- działania public relations mające na celu oczernienie organizacji.

* Artykuł powstał w związku z prowadzonym przez autora projektem badawczym własnym N N115 010638.

Natomiast do wewnętrznych zaliczyć można przede wszystkim te wynikające z niewystarczających kompetencji kierownictwa, w tym: przestarzałe metody zarządzania, niekonkurencyjna pozycja na rynku, problemy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, wysokie koszty prowadzenia działalności, zaniedbania w zakresie zarządzania finansami, nieefektywny system informacyjny.

Należy zauważyć, że kryzys w organizacji może mieć charakter ekonomiczny (najlepiej widoczny), jednak równie często można spotkać kryzys o charakterze społecznym czy związany z zaufaniem pomiędzy pracodawcą a pracownikami. W wielu przypadkach brak reakcji na te ostatnie prowadzi w dalszej kolejności do kryzysu ekonomicznego.

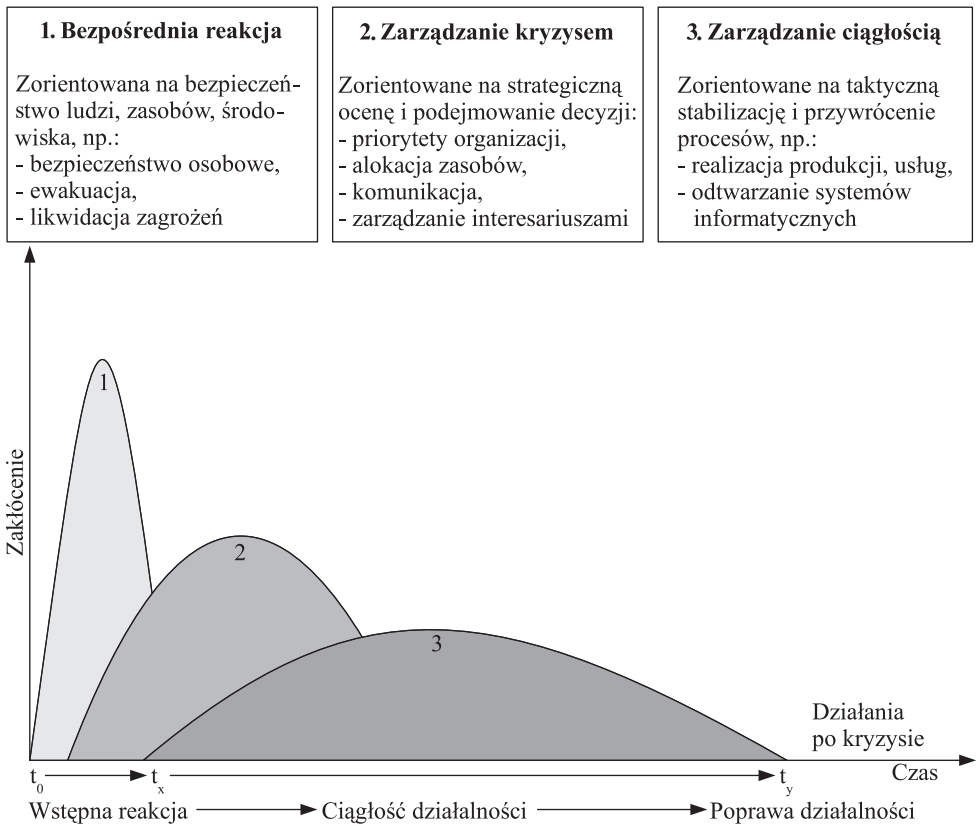
Doświadczenia płynące z analizy przypadków upadłości przedsiębiorstw pokazują, że kierownictwo organizacji niechętnie akceptuje fakt znalezienia się firmy w trudnej sytuacji. Typową reakcją jest ignorowanie istnienia kryzysu, postępowanie jakby jego przyczyny nie miały żadnego znaczenia. Nierzadko kierownictwo zaprzecza istnieniu przyczyn, szczególnie wewnętrznych, upatrując w tym zagrożenie dla utrzymania własnej pozycji w organizacji. Zamiast reagować na nie, zarządy mogą wyolbrzymiać znaczenie przyczyn zewnętrznych, interpretując je jako niezależne, obiektywne, z którymi nic nie da się zrobić – trzeba je przetrwać, np. kosztem zwolnień pracowników. Ostatecznie jednak, jak pokazuje praktyka, kryzys wymusza reakcję kierownictwa. Jest to jednak często reakcja spóźniona, niewystarczająca lub idąca w niewłaściwym kierunku. Z tego powodu niektórzy badacze (a także jednostki nadzoru) uważają, że menedżer, który doprowadził do kryzysu, nie ma kompetencji, aby organizację z niego wyprowadzić. Paradoksalnie taka opinia dodatkowo zniechęca zarządy do ujawniania sytuacji kryzysowych.

## 2. Reakcja na kryzys

Prawidłowa reakcja na kryzys powinna przebiegać w trzech krokach: 1) bezpośrednia reakcja na zagrożenie, 2) zarządzanie kryzysem, 3) zarządzanie ciągłością działania. Schemat reakcji przedstawiono na rys. 1.

Reakcja zgodna z omawianym modelem jest możliwa jedynie wówczas, gdy organizacja wcześniej podejmie działania na rzecz przygotowania procedur działania w sytuacjach wyjątkowych, np. instrukcje postępowania z czynnikami ryzyka, procedury zarządzania kryzysowego czy plany zachowania ciągłości działania. Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych pokazały, że ponad połowa firm na tym rynku w ogóle nie planuje ciągłości biznesu [Stephens, Roszak 2009, s. 65].

Warto tu wspomnieć o normach, które zawierają ramy ułatwiające implementację tego typu rozwiązań w przedsiębiorstwach – ISO 27001, ISO 27002 oraz BS 25999. Pierwsze dwie dotyczą zarządzania informacjami i systemami informatycznymi, natomiast ostatnia, opracowana przez BSI, ma na celu usprawnienie systemów wczesnego ostrzegania, a także zapewnienie procedur reagowania na czynniki




**Rys. 1.** Model reakcji na kryzys w organizacji

Źródło: [Janes 2010, s. 90].

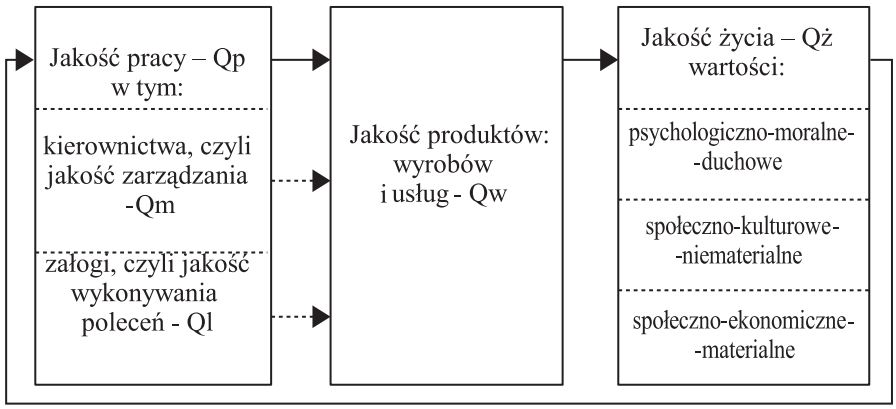
ryzyka występujące w otoczeniu organizacji. Normy te zostały przygotowane w sposób umożliwiający łatwą ich integrację z systemem zarządzania jakością zgodnym z ISO 9001.

## 3. Jakość zarządzania

Jakość zarządzania to „stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości skoordynowanego działania, dotyczącego kierowania przedsiębiorstwem i jego nadzorowania, spełnia potrzeby i oczekiwania (które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo lub ich przestrzeganie jest obowiązkowe): przedsiębiorstwa, jego klientów i innych stron zainteresowanych" [Wawak 2001, s. 73]. Na rysunku 2 pokazano relacje pomiędzy jakością zarządzania a innymi wymiarami jakości w organizacji.

Jakość zarządzania (Qm) jest składową jakości pracy (Qp) rozumianej jako stopień, w jakim wykonywana praca i jej efekt (wyrób) wpływają na rozwój wyko-

nującego, organizacji, klienta oraz otoczenia. Zależy ona od sposobu organizacji wykonywanych zadań (Qm) oraz postawy osoby je realizującej (Ql). W tym ujęciu jakość pracy przekłada się wprost na jakość produktów (Qw) świadczonych przez organizację, a pośrednio na jakość życia (Qz).




**Rys. 2.** Powiązanie jakości pracy, produktów i życia

Źródło: [Wawak 2001, s. 73].

Jakość pracy jest ściśle powiązana z pojęciami jakości produktu oraz jakości życia. Człowiek, który rozumuje w sposób racjonalny, stara się podnosić jakość i produktywność swojej pracy, ponieważ w ten sposób może podnieść jakość życia. Zmniejsza zatem nakłady niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych celów i stara się poprawić warunki, w których praca jest wykonywana [Wawak 1998, s. 7].

Jakość życia jest definiowana przez autorów poprzez wartości duchowe, niematerialne i materialne. R. Kolman proponuje kilka definicji jakości życia [Kolman 2000, s. 2]:

– stopień zaspokojenia potrzeb duchowych i materialnych człowieka,
– stopień zaspokojenia wymagań określających poziom materialnego i duchowego bytu jednostek i całego społeczeństwa,
– stopień spełnienia oczekiwań umownej normalności w działaniach i sytuacji codziennego życia jednostek i społeczności.

E. Skrzypek postrzega jakość życia jako byt fizyczny, lecz wraz z możliwościami wzbogacania ducha, umysłu, możliwościami kształcenia oraz twórczości [Skrzypek 2001, s. 8]. Z kolei A. Nieścior uważa, że jest to funkcja pomiędzy istniejącymi oczekiwaniami a ich realizacją. Postuluje, aby jakość życia określać z uwzględnieniem perspektywy czasowej, kontekstu społecznego oraz czynników osobowościowych [Nieścior 2000, s. 8]. J. Tischner zauważa, że może ona być definiowana również poprzez wiarę, która wskazuje na kryteria jakości życia [Tischner 2000, s. 295 i n.].

Znaczenie jakości zarządzania podkreśla się we wszystkich głównych modelach zarządzania jakością, począwszy od modelu nagrody im. W. Edwardsa Deminga, poprzez model doskonałości EFQM, model nagrody im. M. Baldridge'a, House of Quality, R. Silvestra, aż po normę ISO 9001 (tab. 1).

**Tabela 1.** Jakość zarządzania w modelach zarządzania jakością

| Model zarządzania jakością | Elementy związane z jakością zarządzania |
|---|---|
| Model nagrody im. W. Edwardsa Deminga | Odniesienia występują w obszarach: polityka, organizacja, zasoby ludzkie, plany na przyszłość |
| Model nagrody im. M. Baldridge'a | Grupy kryteriów oceny: przywództwo, planowanie strategiczne, koncentracja na kliencie i rynku, pomiary, analizy i zarządzanie wiedzą, koncentracja na personelu, zarządzanie procesami |
| Model doskonałości EFQM | Obszary: przywództwo, polityka i strategia, partnerstwo i zasoby, pracownicy, procesy |
| Model House of Quality | Obszary: system zarządzania, system edukacji, kultura organizacyjna, zarządzanie i planowanie strategiczne, zarządzanie procesami i ich planowanie, zarządzanie projektami i ich planowanie |
| Model R. Silvestra | Obszary: przywództwo, orientacja na klienta, mierzenie jakości, *empowerment* |
| Model oparty na ISO 9001 (oraz ISO 9004) | Zasady zarządzania jakością: orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie pracowników, podejście procesowe, systemowe podejście do zarządzania |

Źródło: opracowanie własne.

W artykule nie zamieszczono opisu modeli. Czytelnik może je łatwo znaleźć w internetowej *Encyklopedii zarządzania* pod hasłem *Modele systemów zarządzania jakością* [Wawak 2009]. Analiza modeli wskazuje, że jakość pracy zależy przede wszystkim od jakości zarządzania. Autorzy różnią się w określaniu szacunkowego wpływu, podając wartości od 60 do 90%. Dzięki odniesieniu do wspomnianych modeli, możliwe staje się dokonanie pomiaru poziomu jakości zarządzania.

## 4. Jakość zarządzania a odnowa organizacji

Jakość zarządzania stanowi znaczący składnik potencjału organizacji w sytuacji wychodzenia z kryzysu. Niska jakość zarządzania oznacza m.in.: niejasno wyznaczone kierunki rozwoju, nieefektywne metody monitorowania, niedostateczną wiedzę menedżerów o potrzebach szkoleniowych, nieznajomość realiów rynkowych, niedostosowanie stylu zarządzania do sytuacji. Wybrane skutki niskiej jakości zarządzania bardziej szczegółowo prezentuje rys. 3.

**Rys. 3.** Skutki niskiej jakości zarządzania w kontekście odnowy organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Niewłaściwie dobrany styl zarządzania spowalnia wyjście organizacji z kryzysu. Podejście leseferystyczne kierownictwa powoduje, że pracownicy w poszczególnych komórkach organizacyjnych sami muszą podejmować decyzje o metodach radzenia sobie z trudną sytuacją. Działania takie nie są jednak koordynowane, co ogranicza ich skuteczność. Sytuacja taka działa demotywująco, zmniejsza zaangażowanie, wpływa hamująco na procesy zmian. Dodatkowo obniża się zaufanie pracowników do organizacji, czego efektem jest zwiększona fluktuacja załogi. W przypadku zastosowania stylu zdecydowanie autokratycznego, który czasem jest postrzegany jako właściwy w przypadku sytuacji kryzysowych, w praktyce zmniejszany jest zakres odpowiedzialności pracowników, przez co mniej angażują się oni w działania wykraczające poza ich obowiązki. Dlatego może nastąpić spowolnienie procesów doskonalenia.

Niejasne wyznaczenie kierunków odnowy organizacji powoduje, że pracownicy chcący poprawnie wykonywać swoje zadania muszą znacznie częściej konsultować się z kierownictwem. Brak jasnej wizji ze strony zarządu lub wręcz improwizacja

wobec niekorzystnego położenia przedsiębiorstwa utrudniają pracę, zmniejszają jej efektywność, a także wpływają na poziom akceptacji pracowników dla zmian. Częste zmiany kierunków i akcyjne działanie władz organizacji powodują narastanie oporu wobec poszczególnych zmian. Nie bez znaczenia dla przyszłości firmy jest także stopniowe zmniejszanie się autorytetu kierownictwa i coraz wyraźniejszy obraz braku realnego przywództwa w organizacji.

Przedsiębiorstwa posiadające rozbudowane systemy monitorujące wszelkie przejawy ich działalności powinny być w stanie znacznie wcześniej przewidzieć wystąpienie zagrożeń. Sytuacja kryzysowa jest testem dla takich systemów. Nieprawidłowe przyjęcie kryteriów, miar, wskaźników czy ich poziomów może spowodować, że mimo rozbudowanego i kosztownego narzędzia, kryzys nie zostanie wystarczająco wcześnie przewidziany lub podjęte środki okażą się niewłaściwe i nieskuteczne. W pierwszej sytuacji poprawy wymaga sam system pomiaru, w drugim zaś także procedury reagowania w sytuacjach kryzysowych. Warto zauważyć, że posiadanie systemu monitoringu nie przez wszystkich autorów jest postrzegane jako równoznaczne z potrzebą posiadania procedur awaryjnych. Nieprawidłowy monitoring może powodować niezrozumienie rzeczywistych przyczyn problemów, a także doprowadzić do podejmowania nieprawidłowych decyzji.

Nieprawidłowo działający system monitoringu może także być jedną z przyczyn ograniczenia wiedzy kierownictwa w zakresie realiów prowadzenia działalności gospodarczej. Inną może być przekonanie władz firmy o poprawności dotychczas prowadzonej polityki, co ma usprawiedliwiać brak zainteresowania zmianami w otoczeniu – menedżerowie stają się zakładnikami swoich wcześniejszych sukcesów i nie dostrzegają potrzeby rozwoju oraz zmian w sposobie zarządzania. Z sytuacji takiej korzysta konkurencja, odbierając klientów. Oprócz oczywistych wewnętrznych skutków dla organizacji, cierpią na tym także kontakty z partnerami biznesowymi, przez co przedsiębiorstwo traci sojuszników w walce z sytuacją kryzysową.

Nieznajomość kompetencji pracowników połączona z niewłaściwym rozumieniem sytuacji firmy może prowadzić do nieprawidłowych decyzji w zakresie kształcenia pracowników. Przejawiać się to może poprzez brak kierowania na szkolenia lub wysyłanie na kursy nie poprzedzone analizą rzeczywistych potrzeb. Organizacja, która znalazła się w sytuacji kryzysowej, musi rozważyć, czy jedną z przyczyn nie były niewystarczające kompetencje kierownictwa lub pracowników. Niewykrycie tej przyczyny może uniemożliwić odnowę organizacji do czasu pozyskania właściwych umiejętności.

Jakość zarządzania jest postrzegana jako jeden z kluczowych czynników organizacji doskonalącej się (np. dążącej do implementacji koncepcji zarządzania przez jakość). W. Edwards Deming wskazywał, że w 80% zależy od niej sukces podejmowanych działań [Latzko, Saunders 1998]. Omówione wybrane skutki niskiej jakości zarządzania wskazują także na jej znaczenie w odnowie organizacji, która znalazła się w sytuacji kryzysowej.

## 5. Podsumowanie

Na kryzys wpływ mają czynniki zewnętrzne, takie jak zmiany na rynkach czy katastrofy, a także wewnętrzne, np. niewłaściwie dobrane metody zarządzania lub nieefektywny system informacyjny. Reagując na kryzys, organizacja musi podjąć niemal jednocześnie działania mające na celu likwidację bieżących jego skutków, zmianę funkcjonowania biznesu z uwzględnieniem nowej sytuacji, a także utrzymanie ciągłości działania. Jakość zarządzania w znaczący sposób wpływa zarówno na zdolność organizacji do podejmowania tych działań, jak i na zmniejszenie ryzyka wystąpienia przyczyn wewnętrznych kryzysu. Może mieć także wpływ na redukcję poziomu wpływu przyczyn zewnętrznych na organizację. Pomijanie problemów jakości zarządzania i ograniczanie problematyki jakości jedynie do wdrażania systemów zarządzania jakością w celu uzyskania certyfikatów mogą prowadzić do zwiększenia ekspozycji na czynniki ryzyka, a także utrudnić odnowę przedsiębiorstwa na etapie wychodzenia z kryzysu.

## Literatura

Beer M., *Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation*, „Decision Sciences" 2003, Vol. 34, No. 4.

Dubrovski D., *Management mistakes as causes of corporate crises: Managerial implications for countries in transition*, „Total Quality Management" 2009, Vol. 20, No. 1.

Janes T., *Crisis management – the prepared organisation*, „Keeping Good Companies" 2010, March.

Kolman R., *Zespoły badawcze jakości życia*, „Problemy Jakości" 2000, nr 2Sigma-NOT, Warszawa 2000.

Latzko W.L., Saunders D.M., *Cztery dni z dr Demingiem – nowoczesna teoria zarządzania*, WNT, Warszawa 1998.

Nieścior A., *Jakość życia jednostki*, „Problemy Jakości" 2000, nr 12.

Skrzypek E., *Ekonomiczne aspekty jakości życia*, „Problemy Jakości" 2001, nr 1.

Stephens K., Roszak M., *Czynnik doskonalenia systemu zarządzania – zarządzanie ciągłością biznesu*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Kreatywność i przedsiębiorczość w projakościowym myśleniu i działaniu*, UMCS, Lublin 2009.

Tischner J., *Świat ludzkiej nadziei*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2000.

Wawak S., *Modele systemów zarządzania jakością*, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, http://mfiles.pl/ pl/ index.php/Modele_systemów_zarządzania_jakością.

Wawak T., *Jakość pracy a jakość życia*, w *Polityka jakości polskich przedsiębiorstw w dobie integracji europejskiej*, materiały konferencji naukowej, Wiedeń 1998

Wawak T., *Zarządzanie a jakość pracy i życia*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 4, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków 2001.

## THE SIGNIFICANCE OF QUALITY OF MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION REBUILDING AFTER THE CRISIS

**Summary:** The management quality is one of the main factors influencing the organization's ability to function and develop. The article discusses the causes of crises in enterprises, preferred directions of responses, and indicates how the quality of management can positively influence the organization's ability to rebuild after the crisis.