

WYŻSZA SZKOŁA ZARZĄDZANIA
THE POLISH OPEN UNIVERSITY

Tomasz Makowski

nr indeksu 2433K

Wdrożenie zintegrowanego systemu
zarządzania jakością i zarządzania
środowiskowego wg norm ISO
w organizacjach typu non-profit
na przykładzie
Fundacji Partnerstwo dla Środowiska

MBA DISSERTATION

Promotor: dr Zuzanna Kalisiak

Kraków, grudzień 2003

Serdeczne podziękowania dla pani dr Zuzanny Kalisiak za cenne uwagi,
z których korzystałem przy tworzeniu niniejszej dysertacji MBA.
Specjalne podziękowania dla mojej żony Ani, za cierpliwość i zrozumienie.
Wyrazy wdzięczności dla wszystkich osób, które udostępniły mi dane w
Fundacji Partnerstwo dla Środowiska oraz Lubelskiej Fundacji Rozwoju.

Spis treści

Wprowadzenie	5
Uzasadnienie wyboru tematu	5
Teza pracy	6
Metodyka	7
Wymiar praktyczny pracy	8
I. Charakterystyka organizacji typu non-profit	10
II. Wprowadzenie do Fundacji Partnerstwo dla Środowiska	15
1. Wizytówka organizacji	15
2. Misja	16
3. Cele organizacji	17
4. Strategia	18
III. Sprawność zarządzania w FPS	20
1. Sprawność organizacji	20
2. Metodologia badań	22
3. Prezentacja oceny sprawności zarządzania w badanej organizacji	27
4. Analiza poszczególnych obszarów funkcjonalnych	31
4.a Organizacja działalności	31
4.b Proces zarządzania i planowanie	34
4.c Finanse	35
4.d Kultura organizacji	38
4.e Marketing	41
4.f ZZL	42
5. Wnioski z przeprowadzonej analizy	45
IV. ISO – charakterystyka systemu i jego efekty	46
1. Współczesne systemy zarządzania	46
2. Normy ISO	49
2.a Normy serii ISO 9000	51
2.b Korzyści z wprowadzenia systemu	54
2.c Bariery i niebezpieczeństwa związane z wdrażaniem systemu wg ISO 9000	57
3. System zarządzania środowiskowego wg ISO serii 14000	61
3.a Korzyści z wdrożenia norm ISO serii 14000	63
3.b Bariery na drodze do wprowadzenia norm ISO serii 14000	65
V. Implikacja wdrożenia systemu opartego o normy ISO w wybranych obszarach funkcjonalnych FPS	68
1. Zarządzanie	69
1.a Perspektywa finansowa	70

1.b Perspektywa procesów wewnętrznych	72
1.c Perspektywa klientów	73
1.d Perspektywa rozwoju i wzrostu	75
2. Komunikacja	78
3. Kultura organizacyjna	81
VI. Rekomendacje dla zarządu	85

Wprowadzenie

Uzasadnienie wyboru tematu

Systemy zarządzania wg norm ISO, powszechnie implementowane w organizacjach biznesowych są obecnie standardem, a ich wpływ na przedsiębiorstwa szeroko badany i opisywany. Narzędzie biznesowe, jakim jest system zarządzania jakością lub zarządzania środowiskowego, posiada natomiast walor nowoczesności w organizacjach typu non-profit. Poprzednia wersja normy zapewnienia jakości ISO 9000:1994 powodowała, że organizacje usługowe (a takimi głównie są organizacje non-profit) nie były zainteresowane wdrażaniem systemów o nią opartych. Wprowadzenie normy ISO serii 9000:2000 (zarządzanie jakością), dynamiczne zmiany w otoczeniu makro- i sektorowym oraz stopniowe upodabnianie się funkcjonowania organizacji pozarządowych do sposobu działania firm biznesowych spowodowało zwrócenie uwagi organizacji non-profit na systemy zarządzania wg norm ISO.* Wdrożenie systemu w organizacjach tego typu wciąż stanowi novum i ma znaczenie strategiczne dla organizacji.

Fundacja Partnerstwo dla Środowiska (FPS) – organizacja typu non profit – doceniając zalety systemów ISO promuje je od kilku lat wśród swoich partnerów (klientów) i ma na swoim koncie duże sukcesy, w tym implementację zintegrowanego systemu ISO 9000/14000 w pierwszym polskim szpitalu: OO.Bonifratrów w Krakowie.¹ Obecnie działania upowszechniające obejmują m.in. organizację seminariów, czy przyznawanie corocznych nagród w Konkursie o Nagrody Czystego Biznesu dla firm – klientów, udanie implementujących zintegrowane

* ISO 9000:2000 definiuje organizację jako ”grupę ludzi i infrastrukturę, z przypisaniem odpowiedzialności, uprawnień i powiązań” – co ukazuje pojemność tego terminu w nowej normie.

¹ R.Serafin, G.Tatum, W.Heydel, ISO 14000 as an Opportunity for Engaging SMEs in Poland’s Environmental Reforms, w: R.Hilary (red.) ISO 14000. Case Studies and Practical Experiences, Greenleaf Publishing, Sheffield, 2000, s. 157

systemy zarządzania jakością i środowiskiem. Fundacja, poprzez swoją spółkę, świadczy usługi doradcze przy wdrażaniu systemów opartych o normy ISO dla małych i średnich przedsiębiorstw. Propagując certyfikację wg ISO wśród swoich kontrahentów, a sama nie posiadając wdrożonego systemu, Fundacja stoi niekiedy w sytuacji braku wiarygodności wobec swoich klientów. Należy jednak w tym miejscu jednocześnie podkreślić, iż niewiele organizacji pozarządowych w Polsce wprowadziło system zgodny z tymi normami. Przełożenie założeń normy, jak również jej narzędzi dla organizacji pozarządowych, typu non-profit, może napotkać na trudności – w związku z niełatwo mierzalnymi efektami ich funkcjonowania. Fundatorzy, rady nadzorcze, zarząd i wreszcie inni stakeholders narzucając organizacjom cele, oczekują danych o ich realizacji. W przypadku organizacji biznesowych sprawozdanie przygotowywane dla właścicieli (np. miesięczne, kwartalne, roczne) zawiera w miarę obiektywne wskaźniki realizacji celów, związane np. z osiągniętym zyskiem na zainwestowanym kapitale. W organizacjach non-profit tego typu wskaźniki nie odzwierciedlają w pełni osiągnięcia celów.

Autor niniejszej dysertacji zamierza zbadać implikacje wdrożenia systemów zarządzania opartych o normy ISO w organizacjach typu non-profit, a w szczególności rozpoznać wpływ systemów na sprawność zarządzania. Wyzwaniem jest podjęcie tematyki mało dotychczas rozpoznanej; ułatwieniem – wieloletnia obserwacja przez autora badanej organizacji od wewnątrz.

Teza pracy

W związku z powyżej określonym celem, teza pracy została sformułowana następująco: wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego poprawi sprawność zarządzania w Fundacji Partnerstwo dla Środowiska – organizacji pozarządowej typu non-profit.

Autor pracy zakłada, że wprowadzenie systemu wg norm ISO 9000/14000 w organizacji pozarządowej będzie miało strategiczne znaczenie i ułatwi osiągnięcie celów organizacji.

Metodyka

W pracy posłużono się podejściem indukcyjnym. Wybrana metoda poznania i ustalania prawdy polega na wyprowadzeniu ogólnych wniosków z przesłanek, które są poszczególnymi przypadkami tych wniosków. Indukcja tworzy uogólnienia na podstawie eksperymentów i obserwacji faktów, formułuje i weryfikuje hipotezy.² Wprowadzona przez F.Bacona, jest odwrotnością dedukcji, a jej zastosowanie ma uzasadnienie gdy przypadki, z którymi nie mieliśmy doświadczenia przypominają te, które są dobrze rozpoznane. Posługując się tą metodą dokonano w dysertacji uogólnienia, sugerując skutki podjęcia konkretnych działań w przypadku wdrożenia przez Fundację Partnerstwo dla Środowiska zintegrowanego systemu zarządzania jakością i środowiskiem. Na podstawie szczegółowych przypadków, dotyczących podmiotów porównywalnych do badanej organizacji, zostały wyciągnięte wnioski dotyczące wpływu wdrażania systemów ISO na sprawność zarządzania, które mogą być przeniesione na inne podmioty – organizacje pozarządowe działające w Polsce.

Ocenę znaczenia wdrożenia ISO na sprawność zarządzania przeprowadzono na przykładzie Fundacji Partnerstwo dla Środowiska. Przewidując wpływ wdrożenia systemu wg ISO 9000/14000 na wybrane obszary zarządzania w fundacji zaproponowano zastosowanie Strategicznej

² Abduction? Deduction? Induction? Is there a Logic of Exploratory Data Analysis?
Yu, Chong Ho, Measurement, Statistics and Methodological Studies, referat z Annual Meeting of American Educational Research Association, New Orleans, Louisiana, kwiecień 1994

Karty Wyników - jako jest narzędzia przełożenia misji organizacji na działania operacyjne.

Analizę badawczą przeprowadzono w oparciu o:

- badania pierwotne – autor opracował ankietę, a następnie wytypował osoby z wewnątrz organizacji (zespół badawczy), które wypełniły formularze ankiety oceniające różne obszary zarządzania w organizacji bez systemu ISO (Fundacja Partnerstwo dla Środowiska). Jednocześnie autor zidentyfikował porównywalną organizację, która została wcześniej poddana audytowi certyfikującemu na zgodność z normami ISO (Lubelska Fundacja Rozwoju). Do organizacji tej został przesłany podobny formularz ankiety. Dane uzyskane z obydwu organizacji poddano porównaniu. Szczegółowy opis metodyki dotyczący tych badań zamieszczono w rozdziale III. Przeprowadzono również wywiady w organizacjach z funkcjonującym systemem wg norm ISO 9000/14000.
- dane wtórne – posługując się literaturą oraz dokumentami wewnętrznymi organizacji
- podstawowe narzędzia analizy strategicznej:
 - metoda czynnikowa analizy wewnętrznej Wyższej Szkoły Zarządzania/The Polish Open University;
 - benchmarking zewnętrzny.

Wymiar praktyczny pracy

Wyniki z badań prowadzą do wielu wniosków i rekomendacji, które stać się wskazaniem dla zarządu Fundacji co do przydatności wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania jakością i środowiskiem – co byłoby decyzją strategiczną w wymiarze zarówno samej organizacji, jak i całego sektora pozarządowego w Polsce. Fundacja Partnerstwo dla Środowiska,

czołowa organizacja typu non-profit, wprowadzając normy ISO wskazałaby kierunek setkom swoich kontrahentów – stowarzyszeniom, fundacjom, szkołom i samorządom lokalnym i dała przykład funkcjonowania systemu, który może być ważną podstawą również ich długoterminowych strategii prowadzących do realizacji celów. Partnerzy Fundacji stanęliby wobec decyzji wprowadzenia tego typów systemów w swoich organizacjach - jako uczestnicy łańcucha dostawców i odbiorców Fundacji. Wzór FPS będzie oddziaływał na inne organizacje non-profit w Polsce oraz, poprzez konsorcjum European Partnership Central Europe, którego Fundacja jest członkiem – na stowarzyszenia i inne organizacje pozarządowe w Europie Środkowej i Wschodniej. Przykład i doświadczenia Fundacji Partnerstwo dla Środowiska może stanowić bodziec do wdrożenia przez nich systemu zarządzania jakością i środowiskiem.

I. Charakterystyka organizacji typu non-profit

W demokratycznych społeczeństwach zaspokajaniem potrzeb obywateli zajmują się trzy grupy organizacji. Administracja publiczna reprezentuje tzw. pierwszy sektor („sektor publiczny”), obok niej funkcjonuje sektor biznesu (zwany również „prywatnym”) – obejmujący organizacje działające przede wszystkim dla osiągnięcia jak największego zysku. Terminem „trzeci sektor” określane są organizacje pozarządowe (NGOs, non-governmental organizations) – podmioty działające głównie w sferze socjalnej, nie nastawiane na zysk (tzw. organizacje non-profit).

Zarządzanie organizacjami trzeciego sektora ma wiele wspólnego z zasadami stosowanymi przez menedżerów w przedsiębiorstwach rynkowych. W obu typach organizacji mamy do czynienia z dostarczaniem na rynek usług, z tym że w organizacjach pozarządowych cena usług może być subsydiowana przez grantodawców. Uważa się, że podobieństwa pomiędzy sektorami będą rosnąć. Zwiększająca się obecność organizacji trzeciego sektora w różnych obszarach życia i wzrost różnorodności usług przez niego dostarczanych będzie wymagać od zarządzających nimi umiejętności, którymi dysponują od dawna menedżerowie firm komercyjnych. Z drugiej strony, ci ostatni, oraz przedstawiciele sektora publicznego zwiększają efektywność swoich organizacji poprzez budowę zaangażowania pracowników, skupienie ich wokół misji i najważniejszych dla organizacji wartości. Tą praktykę transferują z organizacji trzeciego sektora, gdzie jest jedną z podstawowych metod motywacji pracowników i wolontariuszy. Relacje pomiędzy sektorami biznesu i pozarządowym nasilają się w miarę jak wzrasta znaczenie organizacji typu non-profit jako jednego ze stakeholders - interesariuszy, „kibiców organizacji”*

* w dalszej części pracy określenia te, odpowiadające angielskiemu terminowi *stakeholder*, będą używane zamiennie

przemysłowych. Waddock, Bodwell i Graves³ wyróżniają tzw. *primary stakeholders*: właścicieli organizacji, pracowników, klientów i dostawców oraz *secondary stakeholders* do których zaliczają właśnie organizacje pozarządowe (NGOs) oraz aktywistów, społeczności lokalne i samorządy. W społeczeństwach zachodnich widoczna jest presja stakeholders oddziaływana na podmioty biznesowe, nakazująca im przełożenie w swojej działalności nacisku z osiągania zysku za wszelką cenę na 'odpowiedzialne zarządzanie', spełniające oczekiwania społeczeństw w których firmy te działają. Trend ten, zwany *stakeholder management*, zakłada spojrzenie na firmę jako na złożony organizm, pozwalający na realizację interesów różnym grupom i jednostkom. Uzyskanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej jest możliwe jedynie przy zapewnieniu harmonijnej współpracy i satysfakcji wszystkich tych podmiotów. Organizacje biznesowe muszą w związku z tym podejmować zobowiązania dotyczące np. społecznej odpowiedzialności biznesu (*Social Corporate Responsibility*), działań na rzecz społeczności lokalnych, a korporacje ponadnarodowe (MNCs) rozwijają systemy totalnego zarządzania odpowiedzialnością (*total responsibility management*), regulujące ich działania w stosunku do udziałowców i środowiska naturalnego. Jednym z dowodów podejmowania takich działań jest wdrażanie systemów zarządzania środowiskiem wg norm ISO 14000 oraz europejskiego systemu EMAS (Eco-management and Audit Scheme).

Wielu autorów, a wśród nich Peter Drucker⁴, jeden z najwybitniejszych światowych autorytetów w zakresie zarządzania uważa, że zarządzanie organizacjami pozarządowymi wymaga wyższych kompetencji i umiejętności menedżerskich, niż w przypadku przedsięwzięć biznesowych. Zarządzanie zasobami ludzkimi, często składającymi się w większości z wolontariuszy jest trudniejsze niż motywowanie personelem o stałych

³ Waddock S. A., C. Bodwell, S. B. Graves, Responsibility: The new business imperative, Academy of Management Executive; May 2002, Vol. 16 Issue 2

⁴ P.F. Drucker, Zarządzanie organizacją pozarządową, Fundusz Współpracy, Program dialog Społeczny – NGOs, Warszawa, 1995, s.33

wynagrodzeniach.⁵ Natomiast w przypadku zatrudniania pracowników na etatach, możliwości finansowe NGOs nie pozwalają na konkurencję z firmami komercyjnymi. Menedżerowie w przedsiębiorstwach mają do dyspozycji system płac, zespół ścieżek kariery, motywacji pozapłacowych – arsenał zazwyczaj niedostępny dla przewodzących organizacjami pozarządowymi. Bardzo rzadko funkcjonują w nich działy ZZL, które mogłyby rozwiązywać bieżące problemy dotyczące pracowników. Menedżerowie organizacji trzeciego sektora muszą poszukiwać innych sposobów nagradzania wkładu pracowników, którzy stanowią w NGOs jeden z głównych zasobów organizacji.

Opierając się w znacznym stopniu na stwierdzeniach specjalisty zarządzania M. Hudsona⁶ można wyszczególnić następujące cechy charakteryzujące organizacje trzeciego sektora - ważne ze względu na ich znaczenie w zarządzaniu NGOs:

a/ Trudność w określaniu jednoznacznych, mierzalnych celów - szczególnie działając w takich obszarach jak edukacja, ochrona zdrowia, sprawy socjalne - organizacje ustanawiając cele strategiczne natrafiają na problemy wyrażenia ich ilościowo.

b/ Problemy przy ocenie działalności – łączy się to z trudnością wyznaczenia precyzyjnych celów. Organizacje te nie mogą korzystać z wskaźników, takich jak założona wielkość sprzedaży, czy udział w rynku. Jedną z konsekwencji tego jest niebezpieczeństwo ‘zapominania’ o osiągnięciu sukcesów, wykazania się wypełnieniem zadania, ukazania efektów danego projektu. Brak mierników monitorowania działalności, oceny aktywności jest postrzegana przez wielu praktyków zarządzających

⁵ C.W. Green, NGOs and the challenge of good management, Jakarta Post, 16.8.2001

⁶ M.Hudson, Managing Without Profit. The Art of Managing Third-sector Organizations, Penguin Books, London, 1995, s.35

NGOs jako jedno z największych wyzwań w ich pracy.⁷ W wielu krajach, w tym również w Polsce, gdzie organizacje pozarządowe korzystają ze środków fundatorów międzynarodowych, cele lokalnych odbiorców usług NGO mogą różnić się od celów założonych przez fundatorów. Konsekwentnie, miary sukcesu działalności organizacji bywają rozbieżne. Z drugiej strony, zasady działania organizacji pozarządowych opierają się na partycypacji, rozwiązywaniu problemów na szczeblu lokalnym, przy zaangażowaniu swoich 'klientów', którzy pomagają identyfikować zarówno przeszkody, jak sposoby ich pokonania. Taki sposób funkcjonowania uważany jest za efektywny i przynoszący długofalowe rezultaty – dlatego też instytucje międzynarodowe, jak ONZ, czy Bank Światowy rekomendują wykorzystanie organizacji pozarządowych przy dostarczaniu pomocy międzynarodowej.⁸ Dzięki NGOs może ona być przekazana w sposób efektywny i angażujący niskie koszty.

c/ Podleganie wielu zainteresowanych grup interesu – podczas gdy przedsiębiorstwa biznesowe odpowiadają bezpośrednio przed swoimi udziałowcami, organizacje III-go sektora podlegają, w różnym stopniu grupom takim jak: donatorzy, fundatorzy, pracownicy, członkowie, wolontariusze oraz odbiorcy usług. Wpływ tych grup na organizację jest duży, jednak ich członkowie miewają niezmiennie różny stosunek do priorytetów organizacji i jej kultury organizacyjnej.

d/ Skomplikowane struktury zarządzania – które muszą wyważyć interesy różnych stakeholders. Struktury w organizacjach trzeciego sektora bywają bardziej złożone niż w przedsiębiorstwach prywatnych i uwzględniają różnego rodzaju organy jak np. zarządzające, komisje, podkomisje i komitety sterujące.

⁷ C.W. Green, wyd.cyt.

⁸ G.Rufini, Peacekeeping and the coming age of NGOs, Peacekeeping & International Relations; Mar/Apr95, Vol. 24 Issue 2

e/ Wspomniany już wyżej udział wolontaryzmu – większość organizacji posiada ciała nadzorcze, których członkowie nie pobierają wynagrodzenia, jednocześnie nie zawsze posiadając doświadczenia w zarządzaniu. Wiele organizacji polega na pracy wolontariuszy, którzy mogą oczekiwać w zamian za swoją pracę uwzględnienia ich zdania i aktywnego udziału w procesie podejmowania decyzji. Do tego spostrzeżenia M. Hudsona można dodać fakt braku, w większości NGOs, inwestowania w szkolenia nt. zarządzania. Fundatorzy organizacji pozarządowych skupiając zazwyczaj się na wsparciu technicznym, nie dostarczają wzorców zarządzania, ani nie stawiają wymagań z nimi związanych. Wobec funkcjonowania setek tysięcy szkół średnich i wyższych nauczających zasad zarządzania w biznesie, liczba kursów skierowanych do menedżerów organizacji pozarządowych nie wygląda imponująco.

f/ Pielęgnowanie wartości posiada tutaj znacznie większą rolę niż w organizacjach działających w pozostałych sektorach. Jak wspomniano wyżej, efektywność organizacji III-sektora jest ściśle związana z zaangażowaniem personelu, z dzieleniem wspólnych wartości, koncentracji na celach organizacji.

g/ Brak możliwości opierania się na wynikach finansowych przy ustalaniu priorytetów – w zarządzaniu menedżerowie trzeciego sektora rzadko mogą korzystać ze wskaźników związanych z zyskiem czy z zdyskontowanym przepływem środków przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych czy dotyczących kluczowych spraw organizacji. Ważną rolę gra tutaj wewnętrzne negocjowanie priorytetów; każda organizacja musi samodzielnie wypracować kryteria alokacji zasobów, biorąc pod uwagę lokalne uwarunkowania i czynnik czasu.

Do powyższych aspektów można dodać jeszcze fakt dużej zależności od donatorów organizacji oraz, związane z tym planowanie krótkoterminowe. Nie często spotyka się organizacje trzeciego sektora dysponujące długoletnimi strategiami i planami pozyskiwania środków na ich realizację.

II. Wprowadzenie do Fundacji Partnerstwo dla Środowiska

1. Wizytówka organizacji

Fundacja Partnerstwo dla Środowiska jest kontynuatorką programu wspierania pozarządowych organizacji ekologicznych pod nazwą Environmental Partnership for Central Europe (EPCE) z siedzibą we Wrocławiu. W latach 1991-1997 programem EPCE kierowała amerykańska fundacja The German Marshall Fund of the United States. Fundacja Partnerstwo dla Środowiska rozpoczęła działalność jako niezależna i samorządna polska fundacja w dniu 1 lipca 1997 roku. Siedzibą fundacji – organizacji działającej na terenie całego kraju – jest Kraków. Obecnie Fundacja działa w ramach Konsorcjum Environmental Partnership for Central Europe, realizującego programy ekologiczne w Europie Środkowej. Bratnie fundacje w Konsorcjum działają w Republice Czeskiej, Rumunii, na Słowacji i Węgrzech. Celami statutowymi fundacji są:

1. Udzielanie pomocy finansowej, rzeczowej, merytorycznej i organizacyjnej organizacjom o celach nie zarobkowych i społecznościom lokalnym.
2. Prowadzenie szkoleń dla osób związanych z organizacjami o celach nie zarobkowych, zdobywających lub doskonalących umiejętności zawodowe w zakresie ochrony środowiska, a także organizowanie i wspieranie finansowe służących temu praktyk i staży w kraju i zagranicą.
3. Organizowanie i wspieranie finansowe, rzeczowe lub organizacyjne wymiany doświadczeń zawodowych lub naukowych w dziedzinach ochrony środowiska, działalności szkoleniowej i popularyzatorskiej w kraju i zagranicą.
4. Organizowanie i finansowanie działalności informacyjnej, wydawniczej i wystawienniczej.

5. Realizowanie i stymulowanie tworzenia układów partnerskich pomiędzy różnymi sektorami (tj. przemysłowym, rządowym, samorządowym, akademickim, itp.) umożliwiającymi wdrożenie projektów przynoszących korzyści dla środowiska przyrodniczego, żywienia gospodarki oraz społeczności lokalnych.
6. Współpraca z osobami i instytucjami krajowymi i zagranicznymi, prowadzącymi działalność w zakresie objętym celami Fundacji.

Głównymi fundatorami FPS są: The German Marshall Fund of the US, Fundacja Braci Rockefeller, Fundacja C.S. Mott, Trust for Mutual Understanding. Poza tym fundacja realizując poszczególne programy korzysta ze wsparcia: Deutsche Bundesstiftung Umwelt, Fundacji Sendzimira, Fundacji DOEN, Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, NATO Science Program oraz firm prywatnych: np. BP Poland, Procter & Gamble. Proporcjonalnie mniejszym źródłem środków na projekty FPS są środki publiczne – Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, PARP, czy Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Krakowie oraz Urząd Miasta Krakowa.

2. Misja

Misją Fundacja Partnerstwo dla Środowiska jest „Wspieranie zrównoważonego rozwoju społeczności lokalnych przez:

- zapewnianie wzorców, doradztwa oraz dotacji dla praktycznych działań;
- łączenie działań lokalnych w trwałe i efektywne przedsięwzięcia regionalne, krajowe i międzynarodowe;
- pomoc w budowaniu układów partnerskich, aby nadać działaniom lokalnym strategiczny i długoterminowy wymiar oraz pomoc w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego.”

Fakt posiadania zwerbalizowanej misji oraz jej wysoka znajomość w organizacji powoduje, że jest ona strategicznym narzędziem definiowania działalności dla każdego pracownika. Organizacja posługuje się misją w sposób świadomy. Co ok. 3 lata, podczas generalnych spotkań pracowników, współpracowników i „kibiców organizacji” misja jest poddawana dyskusji. Jej zapis jest również poddawany modyfikacji w momencie, kiedy organizacja stwierdza, że nie przystaje ona do bieżących wyzwań i warunków działania Fundacji. Misja jest często cytowana w materiałach promocyjnych FPŚ, raportach i w innych nośnikach informacji o Fundacji, np. stronach internetowych.

Innym strategicznym dokumentem, do którego odnosi się organizacja jest „Osiem zasad współpracy partnerskiej przyjętych przez Radę FPŚ”. Wyznaczają one organizacji sposoby realizacji misji i stanowią rodzaj swoistego kodeksu postępowania, do którego pracownicy mogą odnosić się w przypadku natrafienia na problemy natury etycznej, np. we współpracy z klientem zewnętrznym. Fundację obowiązuje również, jako członka sieci KSU „Kodeks etyczny ośrodków Krajowej Sieci Usług”.

3. Cele organizacji

Fundacja jest członkiem międzynarodowego konsorcjum Environmental Partnership for Central Europe (EPCE). Przyjęty przez Konsorcjum dokument pt. „W 2010 rok” określa, że głównym celem Fundacji na lata 2000-2003 jest utrzymanie istniejących programów oraz wzrost skuteczności oddziaływania Fundacji na kształtowanie rozwoju kraju oraz regionu Europy Środkowej. Jednocześnie wyznaczono cele szczegółowe, które mają umocnić pozycję Fundacji jako skutecznego pośrednika w planowaniu i wdrażaniu programów społecznych, zdolnego zapewnić niezbędne wsparcie: finansowe, eksperckie, prawne i organizacyjne.

- Cel 1. Usprawnienie działania istniejących programów.
- Cel 2. Usprawnianie skuteczności tworzenia układów partnerskich.
- Cel 3. Zapoczątkowanie aktywnych działań regionalnych.
- Cel 4. Rozwój potencjału organizacyjnego Fundacji.

4. Strategia

Przyjętą strategią jest rozwój organizacji poprzez budowę struktur ogólnopolskiej konfederacji organizacji pozarządowych. Wykorzystując wieloletnie doświadczenie i wypracowane sposoby działania na rzecz rozwoju lokalnego Fundacja będzie przekazywać swoje know – how tzw. Grupom Partnerskim (lokalnym porozumieniom przedstawicieli wszystkich trzech sektorów, zawiązanych w celu rozwiązywania konkretnych problemów występujących w danym obszarze) w całej Polsce.

Plan na 2003r. zakłada:

- utworzenie 3 nowych klubów Czysty Biznes,
- założenie 4 Grup Partnerskich w wybranych strategicznych obszarach działalności FPS,
- usamodzielnienie się 2 kolejnych klubów Czysty Biznes – poprzez sprzedaż know-how lokalnym partnerom (np. samorząd gospodarczy),
- przekazanie dotacji na ogólną kwotę 200 000 USD na projekty z Polski, zaakceptowane przez Komisję Dotacyjną.

Strategia Fundacji, istniejąca nie tylko w umysłach kierownictwa, lecz także ujęta w formie uzgodnionego dokumentu, jest efektem wielu dyskusji, burzy mózgów i konsultacji, w tym również z udziałem członków Rady Fundacji. Funkcjonowanie strategii w takiej formie jest także usankcjonowane przez

niektórych grantodawców wspierających instytucjonalne formy organizacji non-profitowych, u których Fundacja ubiega się o środki na dalszy rozwój.

Kluczowymi czynnikami sukcesu w branży, w której działa Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, są: skuteczny system pozyskiwania środków, rozwinięte kontakty z instytucjami zamawiającymi usługi oraz elastyczność – dostosowanie swojego potencjału do okazji rynkowych. Istotne jest również funkcjonowanie odpowiedniego wizerunku organizacji, posiadanie dobrze rozwiniętej bazy specjalistów zapewniających wysoką jakość różnorodnych usług.

III. Sprawność zarządzania w FPS

1. Sprawność organizacji

Osiągnięcie poprawy sprawności i niezawodności zarządzania organizacją są jednym z powodów wdrażania systemów zarządzania opartych o normy ISO (serii 9000, 14000, 18000). Termin „sprawność” obejmuje wszystkie walory praktycznego działania; sprawność streszcza w sobie wszystkie oceny poszczególnych walorów.⁹ Sprawnym jest „...wszelkie takie działanie, i tylko takie działanie, które jest zarazem celowe, energiczne i ekonomiczne”.¹⁰ T. Kotarbiński, czołowy polski prakseolog, używa terminu „celowe” dla podkreślenia faktu, że nie mogą być skutecznymi działania, które osiągnęły cel dzięki przypadkowi. Inny teoretyk sprawnego działania T. Pszczołkowski wyróżnia następujące postaci sprawności zarządzania: skuteczność, ekonomiczność, korzystność.¹¹ Skuteczność jest miarą określającą stopień, w jakim planowane działania są zrealizowane, a planowane wyniki osiągnięte – taką definicję podaje norma ISO 9000:2000.¹² Skutecznym jest działanie, które prowadzi do zamierzonego celu. Dla organizacji, które wdrożyły systemy zgodne ze standardami ISO, jednym z celów jest spełnianie wymogów tych standardów oraz przepisów prawa. Ważne jest, aby cele te były zgodne z celami organizacji. Ocena skuteczności spełniania wymagań dokonuje się podczas corocznych audytów wewnętrznych. Skuteczność zarządzania w danym obszarze działalności poddawana jest ocenie na zgodność z wymaganiami, a suma ocen ze wszystkich komórek organizacyjnych daje obraz poziomu

⁹ T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, Zakład Narodowy im. Ossolińskich. Wydawnictwo PAN, Wrocław, 1965, s. 403.

¹⁰ T. Kotarbiński, Sprawność i błąd, PZWS, Warszawa, 1966, s. 144

¹¹ Cyt. wg: A. Polak, Sprawność i niezawodność zarządzania przedsiębiorstwem, Problemy Jakości, 4/2001, s. 29

¹² Systemy Zarządzania Jakością. Podstawy i Terminologia. PN EN ISO 9000, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, 2001

skuteczności dla całej organizacji. Ekonomiczność można zdefiniować jako stosunek osiągniętych wyników do poniesionych kosztów. W przypadku systemu opartego o normy ISO chodzi tu o ocenę realizacji celów polityki, którą przeprowadza się na przeglądach kierownictwa.¹³ System narzuca kierownictwu konieczność dokonania oceny realizacji przyjętych celów polityki jakości i poszukiwania ekonomicznych sposobów ich urzeczywistnienia – czyli ekonomizacji działań. Korzystność – trzeci z głównych walorów sprawnego zarządzania - jest to różnica pomiędzy wynikiem użytecznym a kosztami działania.¹⁴ Można wyróżnić następujące rodzaje działań:

- a) korzystne,
- b) działanie obojętne pod względem korzyści,
- c) działanie niekorzystne.

Warianty powiązań między skutecznością a korzystnością są następujące:

- działanie skuteczne, ale niekorzystne,
- działanie nieskuteczne, ale korzystne,
- działanie skuteczne i korzystne, czyli działanie poprawne,
- działanie nieskuteczne i niekorzystne.

Postać korzystności przejawia się poprzez stopień oddziaływania organizacji na otoczenie bliższe i dalsze: korzystne, obojętne i niekorzystne. W systemach zgodnych z ISO, badania korzystności związane są z oceną spełnienia zaufania klienta oraz jego stosunku do organizacji. Zaufanie to może przejawiać się poprzez sposób postrzegania jakości wyrobów dostarczanych przez organizację oraz poprzez odbiór wizerunku organizacji. W przypadku tego ostatniego aspektu, szczególne znaczenie mają: współpraca organizacji ze społecznością lokalną w której organizacja funkcjonuje, jej udział w rozwój gminy czy powiatu, a więc działania na

¹³ A.Polak, wyd.cyt.

¹⁴ W. Kieżun, Sprawne Zarządzanie Organizacją, Szkoła Główna Handlowa. Warszawa 1997, s.18

rzecz dalszych interesariuszy organizacji. Oceny tego waloru sprawnego zarządzania dokonuje się zazwyczaj przy pomocy badań ankietowych.

2. Metodologia badań

Aby ocenić sprawność zarządzania przeprowadzono analizę wewnętrzną organizacji, wykorzystując metodę czynnikową. Przystępując do badań brano pod uwagę również inne metody analizy wewnętrznej. Jedną z nich był klasyczny model „łańcucha wartości”. Według autora metody, M.E. Portera, podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej nie jest sprawność funkcjonowania firmy jako całości, lecz sprawność różnych rodzajów działań, jakie organizacja podejmuje dostarczając produkt na rynek.¹⁵ Metodę tę odrzucono jako mniej przydatną do analizy organizacji świadczących usługi. Porter proponuje wydzielenie w działalności podstawowej m.in. ogniwa produkcji oraz ogniwa usług. Fundacja realizuje tylko usługi, a ponadto natrafiono na trudność w rozdzieleniu pomiędzy procesami działalności podstawowej i pomocniczej w organizacji takiej jak FPS. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, iż wyróżnienie poszczególnych działań-procesów zachodzących w organizacji jest wymagane przez normy ISO przy wprowadzaniu systemu. W przypadku decyzji o jego implementacji w fundacji, elementy wymienionej metody mogą zostać wykorzystane przy przyszłym tzw. mapowaniu procesów w organizacji.

Ostatecznie, do przeprowadzenia badań, posłużono się metodą czynnikową WSZ/POU oceniającą poszczególne obszary funkcjonalne w organizacji. Wybrano tą metodę, uznając iż będzie w stanie dostarczyć w miarę obiektywnego obrazu organizacji – poprzez zastosowanie ocen ponad stu czynników opisujących funkcjonowanie organizacji. Metoda czynnikowa

¹⁵ za: G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Warszawa 2001, PWE, s. 156

WSZ/POU poddaje analizie wybrane czynniki w poszczególnych ogniwach działalności przypisując im wagi, w zależności od stopnia istotności danego czynnika dla badanej organizacji. Dla zwiększenia obiektywizmu badania zorganizowano zespół, składający się z trzech członków kierownictwa Fundacji. Osoby te dokonały przypisania wag i ocen niezależnie od siebie, następnie wyniki uśredniono i dane z formularza zbiorczego stały się podstawą do poniższej oceny stanu zarządzania w Fundacji Partnerstwo dla Środowiska. [W aneksie dysertacji zamieszczono formularze analityczne z wynikami badań oraz zbiorczy formularz z ocenami uśrednionymi].

Wykorzystując wybraną metodę badań dokonano następujących obserwacji związanych z metodą czynnikową:

- Kilka klasycznych czynników poddanych analizie uznano jako mało adekwatne do opisu funkcjonowania organizacji typu non-profit. Część z nich zmodyfikowano, np. „optymalizację wielkości i częstości dostaw” ujęto jako „racjonalizację tworzenia projektów”. Inne, jak np. „okresowe akcje wyprzedaży” nie uwzględniono, przyjmując je jako nieadekwatne do działalności badanej organizacji.
- Stosowana w klasycznej metodzie metoda przypisywania danemu czynnikowi oceny (0-10), wskazując jednocześnie tendencję do poprawy (>) lub obniżania się (<), nie przewiduje sytuacji gdy czynnik jest stały.
- Osoby wypełniające formularze analityczne natrafiły na trudność oceny organizacji jako całości. Wskazywano na duże zróżnicowanie jakości dokumentacji dotyczącej zarządzania oraz przebiegu procesów w różnych działach. Wynika stąd niebezpieczeństwo

przeszacowania lub niedoszacowania pewnych aspektów zarządzania w Fundacji. Próbą uzyskania bardziej całościowego obrazu organizacji jest opracowanie formularza zbiorczego, uśredniającego opinie o poszczególnych obszarach funkcjonalnych organizacji.

- Przy ocenie wielu czynników uzyskano zaskakującą zbieżność wyników u osób dokonujących analizy. Dotyczyło to, przede wszystkim oceny obszarów takich jak „kultura firmy” i czynników „stopień zaangażowania w pracę”, „powszechne poczucie odpowiedzialności”, czy „charyzmatyczne kierownictwo”.

Do oceny strategii operacyjnej organizacji zastosowano technikę benchmarkingu zewnętrznego, porównując FPS do organizacji wzorcowej, działającej w tej samej branży, posiadającej porównywalną liczbę pracowników i zbliżone obroty. Porównanie przeprowadzono korzystając z pięciu etapów stosowania benchmarkingu zaproponowanych przez francuskich specjalistów zarządzania.¹⁶

1. Jako **porównywalne zmienne** wybrano czynniki charakteryzujące poszczególne obszary funkcjonalne w organizacjach.

2. Za **organizację wzorcową** przyjęto Lubelską Fundację Rozwoju (LFR) z Lublina. Jest to, podobnie jak Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, organizacja sektora non-profit, oferująca swoje usługi dla podobnej grupy klientów. Założono, że działanie na podobnym rynku oraz wielkość wybranych organizacji upoważniają do dokonania ich porównania metodą benchmarkingu.

¹⁶ Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa, 1995.

W tabeli 1. przedstawiono wybrane dane charakteryzujące obie fundacje. Lubelska Fundacja Rozwoju jest pierwszą organizacją non-profit o statusie fundacji w Polsce, która wdrożyła system zarządzania jakością wg norm ISO 9000. Przeprowadzono porównanie poszczególnych obszarów funkcjonalnych w organizacji działającej bez ISO - Fundacji Partnerstwo dla Środowiska z obszarami LFR, w której systemem zarządzania jakością funkcjonuje od 2000r.

Tab.1. Porównanie podstawowych danych charakteryzujących Fundację Partnerstwo dla Środowiska i Lubelską Fundację Rozwoju

Dane	FPS	LFR
Obroty za 2002r.	4 750 000 zł	5 226 000 zł
Zatrudnienie	42 osoby	51 osób
Rodzaj oferowanych usług	Usługi informacyjne, doradcze i szkoleniowe, w tym związane z wdrażaniem systemów ISO. Udzielanie dotacji ze środków pozyskanych w kraju i za granicą dla projektów realizowanych przez NGOs i MSP. Wykonywanie tzw. przeglądów wstępnych w przedsiębiorstwach.	Usługi, szkoleniowe, finansowe i doradcze, w tym związane z wdrażaniem systemów ISO. Funkcjonowanie jako Regionalna Instytucja Finansująca – ocena wniosków i współudział w udzielaniu dotacji na rzecz MSP.

Struktura terenowa	Główna siedziba: Kraków, 10 terenowych klubów Czysty Biznes, 7 Grup Partnerskich – głównie na południu i wschodzie Polski.	Główna siedziba: Lublin, 2 oddziały terenowe, 4 organizacje wydzielone do działań funkcjonalnych.
--------------------	--	--

Źródło: FPS – raport roczny za 2002r, LFR – dane przekazane przez fundację.

3. Proces **gromadzenia informacji** potrzebnych do dokonania porównania został przeprowadzony w okresie marzec - kwiecień 2003r. Jednym z założeń badania było, aby przy uzyskiwaniu danych z organizacji wzorcowej, nie korzystać z informacji dostarczanych przez pełnomocnika ds. ISO w LFR. Uznano, iż ocena poszczególnych obszarów funkcjonalnych mogłyby być w znacznym zawyżona, w związku z naturalną chęcią uzasadnienia przez pełnomocnika obecności ISO w organizacji. Wobec powyższego zebranie danych powierzono asystentowi zarządu – osobie nie związanej bezpośrednio z utrzymaniem systemu w fundacji i jednocześnie będącej w stanie kontrolować wszystkie obszary funkcjonalne organizacji. Asystent koordynował przeprowadzenia badań w LFR, uzyskując odpowiednie dane od kierowników działów. Niezależnie od tego, należy wziąć pod uwagę tendencję do zawyżania wyników z LFR, jako danych przekazywanych na zewnątrz organizacji.

Drugim zastrzeżeniem, które należy tu uczynić, jest uwzględnienie faktu wcześniejszego funkcjonowania w Lubelskiej Fundacji Rozwoju elementów systemu regulującego zarządzanie. Realizując w latach 1994-99 projekty Polsko - Brytyjskiego Programu Know How Fund, fundacja była zobowiązana wprowadzić grupy procedur i stosować je w swojej działalności. Pracownicy LFR, jak wnika z wywiadów przeprowadzonych przez autora, nie odczuli dużych zmian w funkcjonowaniu i sposobie

zarządzania organizacją po wdrożeniu systemu ISO. Dość powszechną jest ich opinia, że LFR jest organizacją, która ‘od zawsze’ pracuje ‘pod systemem’.

4. Zidentyfikowano **luki efektywności** pomiędzy poszczególnymi czynnikami zarządzania w badanych organizacjach. W celu ułatwienia ich porównania, wybrane czynniki zaprezentowano w ujęciu graficznym w tabeli III.2.

5. Wynikający z analizy **plan działania** i sposoby pomiaru jego realizacji zaproponowano w rozdziale V. niniejszej dysertacji.

3. Prezentacja oceny sprawności zarządzania w badanej organizacji

Dla zobrazowania porównania poszczególnych obszarów funkcjonalnych w organizacjach sporządzono zestawienie graficzne, zbliżone do profili konkurencyjnych¹⁷ – prezentujące wybrane, najważniejsze elementy tych obszarów. Z ponad 300 ocen poszczególnych elementów charakteryzujących Fundację Partnerstwo dla Środowiska oraz 104 opisujących LFR, wyselekcjonowano najbardziej charakterystyczne. Wyniki, zaprezentowane w tabeli III.2., w przypadku Fundacji Partnerstwo dla Środowiska nie przyjmują wartości całkowitych, co wynika z uśrednienia ocen wystawionych przez poszczególne osoby dokonujące analizy w FPS. Zaangażowanie zespołu badawczego miało na celu zwiększenie stopnia obiektywności oceny pozycji Fundacji jako całości.

¹⁷ G.Gierszewska, M.Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa, 2001 (za: H.Steinmann i G.Schreyorgg.)



















Badane elementy zgrupowano w następujących kategoriach:

- proces zarządzania
- planowanie i finanse
- organizacja działalności oraz badania i rozwój
- marketing i zarządzanie zasobami ludzkimi
- kultura organizacji

Tab. 2. Porównanie poszczególnych obszarów zarządzania w Fundacji Partnerstwo dla Środowiska i Lubelskiej Fundacji Rozwoju

 badana organizacja (FPS)  organizacja wzorcowa (LFR)

1. Proces zarządzania

czynnik	oceny										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Przedsiębiorczość pracowników											
Sprawność podejmowania decyzji											
Stopień delegowania uprawnień											
Podział zadań i odpowiedzialności											
Styl kierowania											
Sprawność przepływu informacji											
Jakość dokumentacji dot. zarządzania											
Wykorzystanie technik komputerowych											
Stopień przestrzegania ustalonych norm											

2. Planowanie i finanse

czynnik	oceny										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stopień mierzalności celów i strategii						●		●			
Stopień realizacji planowanych zadań							●			●	
Sprawność przepływu dokumentacji dot. planów				●				●			
Wdrożenie standardowych procedur			●							●	
Prowadzenie analiz i kontroli kosztów			●							●	
Planowanie i działania na rzecz obniżki kosztów			●				●				
Gospodarność (materiały, sprzęt, finanse)				●			●				
Płynność finansowa				●						●	
Skuteczność negocjacji warunków i cen					●					●	

3. Organizacja działalności, badania i rozwój

czynnik	oceny									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Poziom organizacji działalności podstawowej					●				●	
Poziom organizacji działalności pomocniczej				●					●	
Poziom organizacji stanowisk pracy					●				●	
Wykorzystanie rozwiązań unikatowych				●		●				
Porównanie jakości z poziomem światowym				●			●			
Własny potencjał badawczy			●			●				
Wykorzystanie potencjału obcego				●	●					
Kreatywność i ruch innowacyjny									●	●

4. Marketing i ZZZ

czynnik	oceny											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Wykorzystanie okazji rynkowych								●	●			
Integracja z dystrybutorami						●			●			
Kanały dystrybucji								●	●			
Kreowanie wizerunku			●						●			
Jakość planów promocji i reklamy			●						●			
Sposoby naboru, przygotowania i adaptacji pracowników						●	●					
Podnoszenie kwalifikacji, fachowości					●				●			
Wykorzystanie czasu, działania na rzecz wydajności	●											●
Stabilizacja personelu, elastyczność funkcjonalna					●		●					

5. Kultura organizacji

czynnik	oceny											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Stopień zaangażowania w pracę										●	●	●
Produktywność (skuteczność, sprawność, jakość)						●				●	●	●
Rozumienie misji i roli klienta								●		●	●	●
Świadomość wybranych wartości								●		●		
Elastyczność form organizacyjnych							●	●				
Charyzmatyczne kierownictwo										●	●	●
Powszechne poczucie odpowiedzialności								●	●			

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w obu porównywanych organizacjach.

W zaprezentowanym porównaniu ocena większości czynników wykazuje wyższe wartości dla organizacji wzorcowej. Widoczne jest to szczególnie w takich obszarach jak proces zarządzania, planowanie, organizacja działalności oraz finanse. Wyniki osiągnięte przez fundację z wdrożonym systemem zarządzania jakością (LFR) uzasadniają jej wybór jako organizacji będącej wzorcem w niniejszych badaniach. Należy pamiętać, iż dane z organizacji przyjętej za punkt odniesienia oparte były na mniejszej próbie badawczej, oraz że mogły podlegać bardziej subiektywnym osądom. Jednocześnie należy zauważyć fakt, iż niektóre czynniki zostały ocenione wyżej w FPS niż w LFR – np. w obszarach takich jak badania i rozwój oraz kultura organizacji.

4. Analiza poszczególnych obszarów funkcjonalnych

4.a Organizacja działalności

W Fundacji Partnerstwo dla Środowiska funkcjonują wyodrębnione działy, specjalizujące się w swojej dziedzinie. Architektura organizacji, określająca przebieg linii podporządkowania i kanały komunikacji między działami, bliska jest strukturze funkcjonalnej, z elementami struktury według rynku. Dział Czysty Biznes świadczy usługi głównie dla małych i średnich przedsiębiorstw, podczas gdy Zespół Inicjatyw Partnerskich (ZIP) kieruje swoją ofertę do tzw. partnerów społecznych: szkół, samorządów, stowarzyszeń. Dział Centrum Informacji Ekologicznej (CIE) świadczy usługi zarówno klientom zewnętrznym – przedsiębiorstwom z klubów Czysty Biznes, jak też wewnętrznym - konsultantom ZIP i koordynatorom terenowym pracującym z firmami. W przypadku realizowania projektów, w których klientami są zarówno partnerzy biznesowi, jak i społeczni – jeden z kierowników (np. działu Czysty Biznes) jest koordynatorem projektu, a drugi przydziela pierwszemu swoich pracowników i dostarcza know how. W przypadku podejmowania przez FPS dużych projektów, z własnym

wydzielonym budżetem, ich realizacją zajmują się specjalnie tworzone działy – jak w przypadku projektu „Biomasa - wykorzystanie odpadów drzewnych na cele grzewcze”, lub obsługa zlecana jest na zasadzie outsourcingu – np. projekt wydawania kwartalnika „Polder”.

W chwili obecnej, struktura Fundacji zdaje się spełniać swoją rolę, czyli prowadzi do realizacji strategii. Biorąc jednak pod uwagę zmienność otoczenia oraz konieczność reakcji na pojawiające się szanse, nie można wykluczyć konieczności modyfikacji struktury. W 2000r. część Zarządu wystąpiła z propozycją wprowadzenia w organizacji macierzowej struktury zarządzania, która nie została jednak wprowadzona w praktyce. Elementy takiej formy zarządzania działaniami funkcjonują w Fundacji do dzisiaj tylko przy realizacji niektórych projektów. Osoby pracujące przy nich podlegają z jednej strony swojemu macierzystemu kierownikowi działu, a kierownikowi projektu z drugiej. Taki system zarządzania angażuje pracowników, rozwija ich umiejętności oraz motywuje do identyfikacji z celem i efektem końcowym projektu. Rozwiązanie to wiąże się jednak z niebezpieczeństwem straty czasu przy dyskusjach o podziale kompetencji i ryzykiem dublowania niektórych działań.

Chociaż w Fundacji można zidentyfikować pewne elementy organizacji zarządzanej systemowo – do której Zarząd zadaje się dążyć, to FPS jest wciąż bliska organizacji tradycyjnej, o pionowej strukturze zarządzania. Nie ma ustalonych systemowych procedur dystrybucji informacji pomiędzy różnymi funkcjami organizacji. Istnieją działy, które rozumieją zasady działania tylko swojej komórki. Uzyskana wartość oceny sprawności przepływu informacji (4) w skali 1-10 oddaje stan bieżący tego elementu zarządzania organizacją.

W Fundacji mierzone i raportowane są końcowe rezultaty działań; nie monitorowane są same procesy organizacji. Brak jest procedur, które

poddawałyby systemy zarządzania stałej analizie i usprawnianiu. Analiza systemów jest dokonywana dopiero w przypadku pojawienia się problemu.

W 2000r. Fundacja podjęła decyzję o wdrożeniu w organizacji systemu zarządzania jakością i środowiskiem oraz uzyskaniu certyfikatu ISO 9000/14000. Intencją tej decyzji było usprawnienie zarządzania Fundacją. Jak zapisano w celach szczegółowych FPS, w rozdziale „Rozwój potencjału organizacyjnego Fundacji”: „Pomoże to, mamy nadzieję, w stworzeniu wewnętrznej kultury ustawicznego doskonalenia, redukcji kosztów operacyjnych, dokonywaniu zewnętrznych audytów oraz zachęcaniu samorządów lokalnych, firm i partnerów społecznych do podnoszenia standardów zarządzania środowiskiem.” W tym czasie zostały przyjęte polityki: jakości i środowiska – czyli formalnie dokonanie przez najwyższe kierownictwo zdefiniowania ogółu zamierzeń i ukierunkowanie organizacji dotyczące jakości i oddziaływania na otoczenie. Wprowadzono system wydawania komunikatów do wszystkich pracowników - oparty o normy ISO serii 9000. Członek zarządu przeszedł szkolenie audytora wewnętrznego i został mianowany pełnomocnikiem ds. wdrażania systemu w FPS. Od tego czasu w organizacji nie podjęto innych działań związanych bezpośrednio z realizacją wyznaczonego celu. Komunikaty zaprzestano wydawać po ok. ½ roku od podjęcia decyzji i świadomość znajdowania się Fundacji na drodze do wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania jakością i środowiskiem spadła w organizacji do poziomu minimalnego.

Jako przyczyny takiego stanu rzeczy można wskazać:

- znaczne koszty wdrożenia, dla których nie znaleziono w omawianym okresie źródeł finansowania
- całkowitą dobrowolność wprowadzenia ISO – brak motywacji w postaci wymagań wynikających ze uregulowań prawnych, czy ze strony dostawców lub odbiorców,
- brak określenia harmonogramu rzeczowo- czasowego wdrożenia,

- zaprzestanie pracy w Fundacji dotychczasowego pełnomocnika ds. wdrożenia systemu ISO 9000/14000,
- posługiwanie się dotychczasowymi procedurami,
- brak wolnych zasobów ludzkich do realizacji zadań związanych z wprowadzeniem systemu.

Niezależnie od działań pełnomocnika, inny zespół pracował od końca 2001r. nad opracowaniem procedur zebranych w tzw. Księdze Jakości, na potrzeby akredytacji w Krajowym Systemie Usług (KSU) – ogólnopolskiej sieci wybranych ośrodków non-profit, świadczących usługi dla sektora MŚP. Akredytacja ta, związana z systemem zapewnienia jakości zgodnym ze „Standaryzacją ośrodków Krajowego Systemu Usług”, oparta jest na normie ISO 9000. Opracowano odpowiedni zbiór procedur i dokumentacji dla działów: Czysty Biznes oraz Centrum Informacji Ekologicznej które przeszły audyt certyfikacyjny wykonany przez uprawnioną jednostkę ZETOM-CERT. Podczas audytu nie stwierdzono rozbieżności z normami i uzyskano średnio 98 punktów, podczas gdy do akredytacji dopuszcza się ośrodki z liczbą punktów nie niższą od 65. Dzięki temu FPS uzyskała w grudniu 2002 akredytację KSU w dziedzinie usług doradczych, szkoleniowych i informacyjnych.

4.b Proces zarządzania i planowanie

Mimo posiadania skodyfikowanych zasad postępowania w postaci Księgi Jakości, sporządzonej na potrzeby akredytacji w KSU, badania wykazują, że stopień przestrzegania procedur w organizacji nie jest tak wysoki jak w organizacji z wdrożonym systemem ISO. Przyczyną tego stanu może być fakt, iż wspomniana akredytacja dotyczy praktycznie tylko dwóch działów organizacji (z 8 funkcjonujących), odpowiedzialnych za usługi szkoleniowe, doradcze i informacyjne, podczas gdy inne działy z takich obszarów funkcjonalnych jak: finanse, administracja czy dział dotacji nie zostały

zgłoszone do akredytacji. Ponadto, Księga Jakości funkcjonuje jako oficjalny dokument dopiero od kilku miesięcy - być może okres ten nie był wystarczający do wdrożenia wszystkich norm do codziennej praktyki.

Stopień delegowania uprawnień, kolejny istotny czynnik sprawnego zarządzania, posiada duży, niewykorzystany potencjał. Można ten fakt powiązać z występującą w Fundacji wysoką nierównomiernością obciążenia pracą. Jednocześnie badania wskazują, że w organizacji wzorcowej udało się osiągnąć lepiej zorganizowaną gospodarkę czasem kadry kierowniczej. P.F. Drucker twierdzi, że „sukces w biznesie oparty jest na (...) kreowaniu wartości i dobrobytu. Wymaga to podejmowania ryzykownych decyzji w zakresie teorii biznesu, strategii, porzucania dotychczasowych sposobów działania i wprowadzania nowości, równowagi pomiędzy natychmiastowym osiągnięciem korzyści i udziałem w rynku. Podejmowanie tych decyzji jest zadaniem kadry kierowniczej”.¹⁸ Przyjmując ten punkt widzenia, jako przyczynę obciążenia kadry w FPŚ, można wskazać na obarczenie ich nadmierną liczbą zadań operacyjnych, którymi muszą się zajmować obok, wymagającego również czasu i wysiłku, podejmowania decyzji strategicznych. Mimo braku stosowania nowoczesnych technik planistycznych oraz małej sprawności przepływu dokumentacji dotyczącej planów, Fundacji udawało się dotychczas osiągać wysoki stopień realizacji planowanych zadań. Odbywało się to jednak kosztem dużego wysiłku kluczowych pracowników odpowiedzialnych za przygotowanie oraz podejmowanie decyzji strategicznych, jak i za działania operacyjne.

4.c Finanse

Jest to obszar funkcjonalny organizacji, który zorganizowany jest w odrębny dział, kierowany przez główną księgową. Przy ocenie zarządzania finansami w FPŚ należy wziąć pod uwagę wpływ niekorzystnej sytuacji w

¹⁸ P.F. Drucker, Zarządzanie w XXI wieku. Muza S.A., Warszawa 2000

otoczeniu zewnętrznym. Od 2002r. można zaobserwować wycofywanie się dotychczasowych fundatorów ze wspierania działań w Polsce. Z drugiej strony, potencjalne źródła finansowania działań Fundacji w postaci środków dostępnych w większości krajów Europy są nieosiągalne do momentu akcesji Polski do Unii Europejskiej. W tej sytuacji szczególnego znaczenia nabiera sprawne gospodarowanie zasobami finansowymi pozyskanymi przez organizację. Szczególnie dotyczy to przeprowadzania takich działań jak:

- prowadzenie analiz i kontroli kosztów
- wypracowanie i stosowanie procedur zabezpieczających płynność finansową
- inwestowanie środków

W ostatnim z wymienionych elementów zarząd podjął ostatnio decyzję, tworząc nowe stanowisko doradcy ds. finansowych podległe bezpośrednio dyrektorowi Fundacji. Pewne działania związane z zarządzaniem zasobami finansowymi, takie jak planowanie na rzecz obniżki kosztów działalności pomocniczej i gospodarowanie materiałami, energią oraz sprzętem leżą w gestii Działu Administracyjnego. W związku z niedawną reorganizacją tego działu i powierzeniu go nowemu kierownictwu, ocena tego obszaru powinna być dokonana w terminie późniejszym.

Zaprezentowane w tabeli 3. wskaźniki finansowe FPS wykazują na przestrzeni trzech porównywanych lat dużą zmienność. Jest specyfika właściwa dla wielu organizacji pozarządowych, ściśle uzależnionych od uzyskanych w danym roku dotacji lub zakontraktowania środków na konkretny projekt, który kończąc się np. po roku nie ma wpływu na rachunek wyników w roku następnym.

Wskaźnik bieżący (płynności I stopnia) prezentuje zdolność organizacji do spłacania zobowiązań, w przypadku FPS płynność bieżąca spółki przekracza uznany powszechnie za optymalny przedział 1.5 - 2.0. Fundacja

posiada nadpłynność, co w przypadku organizacji non-profit związane jest z budowaniem tzw. funduszu żelaznego.

Wskaźnik II stopnia, biorący pod uwagę płynne środki obrotowe również osiąga wartości wyższe od 1, standardowo uznawanego za minimum. Udział kapitałów obcych w finansowaniu majątku Fundacji był, w omawianym okresie najniższy w 2001r. (15%), a w ostatnim zamkniętym roku obrachunkowym wynosił 21%. Wynik finansowy Fundacji w znacznym stopniu zależy od uzyskanych dotacji, stąd funkcjonowanie sprawnego systemu pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania ma duże znaczenie dla działalności organizacji.

Tab. 3. Wskaźniki finansowe FPS

Nazwa wskaźnika	Metoda kalkulacji	2000	2001	Zmiana 2001/01	2002	Zmiana 2002/01
Rentowność majątku	Zysk/suma aktywów	48,94%	-65,03%	-113,97%	71,39%	136,42%
Płynność I st.	Majątek obrot./zobow. krótkoterm.	2,13	4,08	1,95	3,24	0,79
Płynność II. st.	Majątek obrot.–zapasy/zobow. krótkoterm.	2,12	4,02	1,9	3,09	0,77
Ogólny poziom zadłużenia	Zobow. długo i krótko terminowe/maj. trwałe	34%	15%	-19%	21%	6%
Pokrycie maj. trw. kapitałem stałym	Kapit. wł.+ zob. dłg./maj. trwałe	2,68	2,23	-0,45	3,07	0,84

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów rocznych FPS za lata: 2000-02

Procedury, którymi w codziennej działalności posługuje się dział księgowy wynikają w większości z zasad określonych odpowiednimi aktami prawnymi regulującymi sposób księgowania, sprawozdawczości itp. Dział

posługuje się na co dzień oprogramowaniem typu Symfonia, który został stworzony dla firm komercyjnych. Wykazana w badaniach niższa ocena takich elementów jak analizy i kontrola kosztów może wynikać z niedostosowania systemu księgowego do potrzeb organizacji pozarządowej typu non-profit. Inny system, który dostarczyłby danych, np. z zakresu księgowości zarządczej, niezbędnych do podejmowania decyzji przez kierownictwo i zarząd z pewnością poprawiłby sprawność zarządzania.

Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że Fundacja potrafi skutecznie negocjować warunki umów z dostawcami i innymi partnerami. Umiejętność ta powinna być w pełni wykorzystywana, co wpłynie dodatnio na wyniki finansowe organizacji.

4.d Kultura organizacji

Fundacja dla większości pracowników jest ważnym polem, na którym mogą ujawniać swoje zdolności, samorealizować się, wykazać się kreatywnością. Jest to możliwe dzięki dysponowaniu przez nich znacznym obszarem swobody i inicjatywy. Duża część pracowników jest zatrudniona na podstawie czasowych kontraktów, co stwarza umowne relacje z Fundacją jako pracodawcą. Osoba, która czuje, że osiągnęła cele osobiste i że jej dalszy rozwój w tym miejscu byłby utrudniony, może bez problemów odejść do innych, interesujących ją projektów. Fluktuacja pracowników i odchodzenie ich do np. przedsiębiorstw nie jest dla FPS problemem, stanowi swego rodzaju propagację, poprzez byłych pracowników, misji Fundacji w sektorze biznesu i samorządu lokalnego. Takie podejście, ściśle związane z panującą w Fundacji kulturą organizacji, bliskie jest modelowi amerykańskiemu.¹⁹ Jako przyczynę jego występowania w FPS można wskazać obecność silnej mentalności anglosaskiej związanej z:

¹⁹ Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. red. Strategor, PWE, Warszawa 1996, s. 304

- propagacją wzorców przez kadre zarządzającą i Radę Fundacji , czyli osób wykształconych lub urodzonych w Ameryce Północnej i Wielkiej Brytanii
- silnymi związkami z organizacjami z tych krajów: grantodawcy amerykańscy, partnerstwo strategiczne Fundacji z angielskimi organizacjami zarówno biznesowymi (koncern BP) i typu non-profit (np. organizacja Groundwork UK).

Kształtowanie środowiska pracowniczego w oparciu o zaufanie, przyjaźń, nieformalne relacje jako element motywacji pracowników podkreśla również R. Bolles.²⁰ Twierdzi on, że bodźcem motywującym pracowników jest przede wszystkim ich własny rozwój- większość tego co ludzie robią w imię altruizmu jest tylko inteligentnym egoizmem.

Kulturę organizacyjną Fundacji można scharakteryzować, wg typologii zaproponowanej przez Gabletę²¹, jako społeczna, przedsiębiorcza, twórcza, o słabym unikaniu niepewności. Organizacja ukierunkowana jest ‘na ludzi’, jest zainteresowana rozwojem stosunków międzyludzkich oraz jakością kontaktów z dostawcami i odbiorcami. Fundacja jest nastawiona na działanie i zmianę – elementy konieczne w strategii FPS w związku z szybko zmieniającym się otoczeniem sektorowym i makroekonomicznym. Zarząd aktywnie poszukuje nowych możliwości i mobilizuje do tego samego wszystkich pracowników. Efektem tego twórczego podejścia do rzeczywistości są oryginalne pomysły i innowacyjne projekty, z których wiele jest realizowanych. Jednak, jak wynika z wykonanych badań, kierownictwo zdaje sobie sprawę, że czynniki organizacyjne powstrzymują wdrażanie wielu z tych projektów. Otwarcie na zmiany w otoczeniu – świadczące o ekstrawertycznej kulturze organizacyjnej – idzie w parze z monitorowaniem potrzeb klientów Fundacji. Badania satysfakcji świadczonych usług związane są nie tylko z wymaganiami narzuconymi

²⁰ L. Zbiegień-Maciąg Marketing personalny. Wydawnictwo Business Press, Warszawa, 1996, s.5

²¹ M.Gabaleta, E. Karamalla Firma z charakterem. Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Personel, nr 4 (61) 1999.

przez audyt KSU, lecz są w pewnym sensie, pochodną istnienia wspólnych wartości i przekonań. Wynika z tego, stosowane przez pracowników na wszystkich szczeblach hierarchii, elastyczne podejście do potrzeb klienta – partnera. Charakterystyczne dla FPŚ jest powszechne rozumienie misji i roli klienta. Jest to związane z komfortową, i zarazem, ciężko wypracowaną pozycją niezależności. W odróżnieniu od podobnych organizacji, trwale związanych (poprzez finansowanie) z programami rządowymi lub samorządowymi, FPŚ nie pracuje z narzuconymi kontrahentami. Fundacja świadczy usługi dla tych partnerów, którzy chcą z nią współpracować. Np. przy rozpoczęciu kooperacji z klientem – małą lub średnią firmą wstępującą do programu Czysty Biznes – FPŚ ma pewność że działania podejmowane przez klienta będą w dużej części zgodne z misją samej Fundacji. Klient w tym przypadku podpisuje deklarację przystąpienia do Programu i zobowiązuje się m.in. do opracowania i wdrożenia w przedsiębiorstwie polityki środowiskowej.

Fundację charakteryzuje duże poczucie odpowiedzialności, wysoki stopień zaangażowania w pracę. Sytuacji takiej sprzyja charyzmatyczne kierownictwo członków Zarządu, którzy pełnią rolę przywódców – wskazujących innym wzorce zachowań oraz ogólny kierunek rozwoju organizacji. Wspominana wyżej duża szybkość informacji zwrotnej z rynku, z jednej strony oraz małe ryzyko podejmowanych działań (w porównaniu z właściwym dla tzw. kultury indywidualistów), klasyfikuje silną kulturę organizacyjną Fundacji jako ‘zrównoważoną’. W typologii Deala i Kennedy’ego²² kultura ta charakteryzuje się ponadto wielką rolą autorytetów, dużym znaczeniem rozważli i rozsądku – w przeciwieństwie do znaczenia temperamentu i agresywnej walki wewnątrz organizacji w kulturze indywidualistów - „twardych facetów”. Odrębność Fundacji jako organizacji podkreślają artefakty – kod komunikacyjny i, częściowo oznaki fizyczne, jak np. koszulki firmowe. O sile identyfikacji pracowników z organizacją może świadczyć przykład odbytej ogólnej dyskusji nad

²² E. Masłyk-Musiał, W pajęczynie symboli czyli kulturowe wyznaczniki polityki personalnej, *Personel*, 4/2001

modyfikacją jej dotychczasowego logo. Była ona długa i zaangażowana emocjonalnie, a skupiała się na identyfikacji relacji z tzw. Konsorcjum EPCE, w skład którego wchodzi FPS i którego logo przyjęte zostało przy ustanawianiu Fundacji. W rezultacie dyskusji zastosowano kompromis dodając do nowego znaku FPS element z dotychczasowego logo – utrzymano dzięki temu ciągłość i odwołanie się do dotychczasowych działań Fundacji.

Jak wskazują przeprowadzone badania, kultura organizacyjna firmy jest jednym z obszarów, w którym FPS najlepiej wykorzystuje swój potencjał; wiele czynników oceniono wyżej niż w organizacji wzorcowej.

4.e Marketing

Fundacja przyjęła strategię, którą w klasycznej macierzy Ansoffa²³, opisującej pole działania w wymiarach produktów i rynków, można określić jako rozwój produktu. Pozostając na dotychczasowym rynku organizacja zamierza oferować nowe produkty – dostosowane do wymagań zmieniających się klientów.

Tab. 4 Strategie kształtowania pola rynkowego

Produkty \ Rynki	dotychczasowe	nowe
dotychczasowe	PENETRACJA RYNKU	ROZWÓJ RYNKU
nowe	ROZWÓJ PRODUKTU	DYWERSYFIKACJA

źródło: Altkorn J.(red.) „Podstawy marketingu”. Instytut Marketingu, Kraków 1992, s.123

Organizacja planuje pozostać na dotychczasowym rynku, zarówno w wymiarze geograficznym, jak i pod kątem grupy docelowej (małe i średnie

²³Altkorn J.(red.) „Podstawy marketingu”. Instytut Marketingu, Kraków 1992, s.125

przedsiębiorstwa - MSP, samorządy, stowarzyszenia). Pewnym odstępstwem od tej strategii jest jedynie plan objęcia działaniami Fundacji Górnego Śląska oraz obszar wzdłuż Doliny Wisły na północ od Krakowa po Ostrowiec Świętokrzyski.

Program marketingowy nie funkcjonuje w organizacji jako jeden, spójny dokument. Pewne elementy takiego programu można znaleźć w ogólnej strategii FPS, gdzie określone są produkty (usługi) oferowane przez Fundację, rynki docelowe i strategia pozycjonowania. Poszczególne działy przyjmują swoje indywidualne modele marketing mixu dotyczące swoich usług-programów. Wspólny jest natomiast jeden z elementów cocktailu marketingowego: promocja, wydzielona jako część Działu Administracyjnego z własnym budżetem. Jest to jeden z obszarów, o którego funkcjonowaniu osoby przeprowadzające badania posiadały bardzo skąpe informacje. Nie udało się dotrzeć do danych o planach promocji i reklamy, jak również do informacji, czy i jak badana jest skuteczność tych instrumentów polityki marketingowej.

Kreowanie wizerunku organizacji nie przyjmuje formy działań sztywno zaplanowanych i świadomych. Wyjątkiem jest zamówienie i posługiwanie się tzw. manuałem identyfikacji wizualnej FPS oraz działania z zakresu PR. Te ostatnie realizowane są częściowo przez członków zarządu, którzy mają częsty kontakt z mediami, częściowo przez CIE, które planuje, inicjuje i monitoruje działania public relations.

4.f ZZL

Zarządzanie zasobami ludzkimi realizowane jest w FPS w powiązaniu ze strategią organizacji. Dobór personelu dokonuje się zgodnie z misją. Przy tworzeniu planów rozwoju bierze się pod uwagę wymagania wobec pracowników i wpływ na przyszłe struktury. Model zarządzania zasobami

ludzkimi w Fundacji jest bliski interpretacji Harvard²⁴ - pracownicy postrzegani są w kategorii ważnych aktywów, które powinny być gospodarowane w wyjątkowy sposób, inny niż pozostałe zasoby organizacji. Pracownicy są motywowani przez włączanie ich w procesy decyzyjne. Wysoko należy ocenić umiejętność pracy zespołowej, której sprzyja wzajemne zaufanie, zarówno pracowników, jak i uczestników otoczenia – interesariuszy organizacji.

W Fundacji nie ma specjalnie wyodrębnionego działu ZZL. Jest to jedną z cech organizacji pozarządowych, analizowanych w rozdziale I. Wytyczaniem polityki zarządzania ludźmi w FPŚ zajmuje Zarząd się, a jej realizacją :

- Dział Administracji – rekrutacja, prowadzenie akt osobowych, plany zatrudnienia
- księgowość - rozliczenia wynagrodzeń, realizacja obowiązkowych świadczeń socjalnych
- kierownicy działów - udział w procesie rekrutacji i selekcji pracowników

Poszczególne działy organizacji przygotowują oraz wdrażają plany szkoleń swoich pracowników. Konsultanci pracujący przy projektach, które nie były wcześniej zaplanowane (w preliminarzu na dany rok budżetowy) przechodzą szkolenia związane z danym projektem. Szkolenia takie są zazwyczaj organizowane przez grantodawcę konkretnego projektu. W FPŚ przeprowadzane są również szkolenia wewnętrzne - Fundacja świadcząc usługi tego typu na zewnątrz, ma potencjał i doświadczenie niezbędne do ich profesjonalnej organizacji również dla swojego personelu. Każdy

²⁴ A. Price, Human Resource Management in a Business Context. International Thomson Business Press, 2001

pracownik, o ile pozwalają mu na to obowiązki służbowe i czas, może wziąć w nich udział. Dotyczą one zarówno kwestii techniczno-organizacyjnych właściwych dla danego działu, np. kursy dla koordynatorów terenowych klubów Czysty Biznes, jak też umiejętności przydatnych każdemu pracownikowi, np. szkolenie o sposobach efektywnego korzystania z Internetu przeprowadzane przez CIE.

Analizując strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o model „przedsiębiorstwa elastycznego” Atkinsona, wśród personelu Fundacji można wydzielić „rdzeń” składający się z osób pełnozatrudnionych. Pracownicy ci, wszechstronnie wykształceni, zajmują się w większości działaniami kluczowymi dla organizacji i mogą się przy ich wykonywaniu wzajemnie zastępować. Elastyczność funkcjonalna dotyczy nie tylko rdzenia, lecz widoczna jest również w zespołach leżących na tzw. peryferiach. Pierwszym ich kręgiem są pracownicy zatrudnieni na podstawie kontraktów, których czas zależy od długości trwania konkretnego projektu. Grupą personelu leżącą najdalej od rdzenia są osoby zatrudniane do wykonania krótkotrwałych zadań oraz koordynatorzy terenowi, którzy ewoluują od ścisłych współpracowników Fundacji (samozatrudnienie) do pracowników instytucji realizujących misję i działania FPS – np. prowadząc kluby Czysty Biznes dla przedsiębiorców. Fundacja zatrudnia również, z obopólną korzyścią, stażystów rekrutujących się głównie ze studentów polskich i zagranicznych. Dla zadań nie będących podstawową działalnością organizacji, np. administracją systemu komputerowego stosowany jest outsourcing. Podobnie postępuje się przy krótkotrwałych, projektach, np. przy corocznej organizacji cyklu imprez z okazji Dni Ziemi. W części oceniającej kulturę organizacyjną wspomniano znaczenie luźnych relacji dotyczących zatrudnienia w Fundacji. Oprócz elastyczności zawierania umów, organizacja stosuje również elastyczność czasu pracy, kładąc nacisk na właściwe i terminowe wykonywanie zleconych zadań. Elastyczność Fundacji w dziedzinie ZZL niewątpliwie służy zwiększeniu konkurencyjności całej organizacji.

5. Wnioski z przeprowadzonej analizy

Analiza porównawcza wskazuje na stosunkowo wysoki poziom funkcjonowania w Fundacji Partnerstwo dla Środowiska obszarów: badania i rozwój oraz kultura organizacji. Jednocześnie, ocena stanu bieżącego zarządzania w FPS – w porównaniu do organizacji przyjętej za wzorcową, wykazuje mniejszą sprawność w zakresie:

- a/ procesu zarządzania,
- b/ planowania,
- c/ organizacji działalności,
- d/ finansów.

Na wymienionych obszarach FPS powinna skupić się w największym stopniu w celu zmniejszenia luki efektywności w stosunku do organizacji wzorcowej. Wpływ proponowanego wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania jakością i środowiskiem na wybrane elementy zarządzania w Fundacji Partnerstwo dla Środowiska zostanie przedstawiony w rozdziale V. niniejszej dysertacji.

IV. ISO – charakterystyka systemu i jego efekty

1. Współczesne systemy zarządzania

Niezależnie od tego, czy za cel działalności organizacji przyjmujemy maksymalizację zysku (jak w organizacjach biznesowych), czy dostarczanie wartości (organizacje non-profit), to w każdym przypadku organizacja musi dbać o swoją przewagę konkurencyjną. Osiąganie jej może dokonywać się na drodze doskonalenia produktu (nowocześniejszy, tańszy, lepiej spełniający potrzeby klientów) lub poprzez doskonalenie procesów²⁵ co jest popularne od początku lat dziewięćdziesiątych XX w. Konkurenci mogą skopiować produkt, dostosować jakość do oferowanej przez innych graczy na rynku. Zmiany w procesach są trudniejsze do wprowadzenia i do skopiowania, stąd dążenia ich doskonalenia poprzez takie narzędzia zarządzania jak Total Quality Management, reengineering czy wdrażanie norm i certyfikacja wg ISO. Ostatnio coraz bardziej popularne staje się konkurowanie modelem biznesu – ten system jest jeszcze trudniejszy do imitacji przez konkurentów.

Total Quality Management znane również jako „Zarządzanie przez jakość” jest formą koncepcji „zarządzania przez cele”, w której dąży się do ciągłego wzrostu jakości produktu. TQM jest filozofią i strategią dochodzenia do wyższej jakości pracy, która umożliwi osiągnięcie ciągłej poprawy jakości produktów i usług. Total Quality Management dąży do wypełnienia potrzeb jakościowych zarówno klientów wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Strategia ta obejmuje całe przedsiębiorstwo i dociera do każdego stanowiska pracy i zawiera w nazwie ‘zarządzanie’ ponieważ jest metodą rozwiązywania problemów i dążeniem do wyższej jakości pracy i jej efektów. Podejmowanie decyzji podporządkowane jest ciągłej poprawie

²⁵ M.Dudkiewicz, Beat the competition... through surveys, Echa Spedpolu, 12/2002

jakości produktów. Zarządzanie z kolei, jest procesem podejmowania decyzji, wykorzystującym procedury i właściwe metody realizacji. TQM jest oparciem na procesach już zachodzących w przedsiębiorstwie, a jego celem - kontynuowanie dotychczasowej działalności, lecz prowadzonej za pomocą lepszych metod, które przekształcają organizację małymi krokami. Japończycy określają takie powolne, lecz ciągłe i skuteczne zmiany terminem 'kaizen'²⁶. Metoda ta powinna być wprowadzana przez kierowników i pracowników operacyjnych z dużym wsparciem zarządu. Prawidłowe wdrożenie TQM może prowadzić do znaczącej aktywizacji działań pracowników, wzrostu efektywności zarządzania, utrzymania jakości na stałym poziomie (standaryzacja działań) oraz wzrost wydajności. Wymienione elementy przyczyniają się do zdobycia przewagi konkurencyjnej.

Reengineering (Business Process Reengineering, BPR) to metoda całościowego przekształcania, przeprojektowywania procesów w organizacji, dążąca do optymalizacji mierników efektywności, jak jakimi są: jakość, koszt, termin realizacji i obsługa konsumenta - dzięki zastosowaniu i wykorzystaniu nowoczesnej wiedzy oraz metod z zakresu ekonomii, informatyki i psychologii.²⁷ Reengineering zakłada konieczność całościowego podejścia do zachodzących w przedsiębiorstwie procesów i właściwej ich modyfikacji – aby osiągnąć maksymalną efektywność całej organizacji. Jeden z twórców metody, M. Hammer za jej myśl przewodnią obrał organizację procesu. BPR zakłada koncentrację na kluczowych procesach tworzących wartość dla klienta. Reengineering określany jest również jako redefinicja celów organizacji, reorientacja pracowników, która z kolei prowadzi do reorganizacji organizacji – redukowane są te procesy i działania, które nie dostarczają wartości dodanej. Jest również traktowany

²⁶ Kaizen Institute <http://www.gembaikaizen.com/kzn-a.htm>

²⁷ R. Iwańczyk, Reengineering – jako współczesna metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw, w: Współczesne tendencje w zarządzaniu – teoria i praktyka, red. Potocki A., Chrzanów 2000

jako filozofia organizacji, mająca za zadanie przynieść rewolucyjne zmiany w jej strukturze i funkcjonowaniu.

Porównując dwie z wymienionych powyżej koncepcji - TQM i reengineering – można wyszczególnić następujące główne różnice w sposobie wprowadzania zmian:

- TQM przewiduje implementowanie zmian stopniowo, małymi krokami; zmiany wprowadzane są w różnym stopniu do poszczególnych procesów. W BPR natomiast, zmiany mają charakter rewolucyjny. Reengineering przeprowadzany jest jednorazowo, w ramach projektu dokonującego gruntownych zmian w organizacji, mających na celu poprawę sprawności organizacji.
- Wprowadzanie drobnych zmian w metodzie TQM minimalizuje, w znacznym stopniu, ryzyko niepowodzenia, podczas gdy reengineering niesie takie niebezpieczeństwo.
- Zakres zmian w reengineeringu dotyczy procesów strategicznych, w TQM natomiast, obejmuje wszystkie procesy.
- Do przeprowadzenia zmian przy pomocy BPR nieistotne jest zaangażowanie pracowników, element ten jest z kolei konieczny w metodzie TQM. Przy inicjowaniu zmian największą rolę ma w reengineeringu najwyższe kierownictwo, a w TQM zaangażowane są wszystkie szczeble struktury organizacyjnej, pobudzanie motywacji pracowników ma na celu poprawę efektywności organizacji.
- TQM ulepsza istniejące procesy w organizacji, w przeciwieństwie do reengineeringu, który je redefiniuje, kwestionuje funkcjonujące procesy i tworzy nowe.

- BPR nastawiony jest w większym stopniu na procesy, TQM oprócz usprawniania procesów zorientowanych na zarządzaniu jakością, doskonali standardy, pracuje nad kulturą organizacyjną. W reengineeringu natomiast, odpowiednia kultura organizacji nie jest konieczna do przeprowadzenia zmian.
- Reengineering, ze swoimi radykalnymi zmianami, można przeprowadzić w porównywalnie krótkim czasie, podczas gdy TQM jest procesem stałym i długotrwałym.

2. Normy ISO

Kolejnym systemem, opartym na zarządzaniu procesami, są standardy ISO 9000:2000 ogłoszone 15 grudnia 2000r. Orientują one organizację na procesy; w kompleksowym zarządzaniu jakością biorąc jednocześnie pod uwagę zorientowanie na potrzeby klienta. International Standard Organization (ISO) jest organizacją pozarządową, siecią krajowych instytucji normalizujących z 147 krajów. ISO określa się sama jako łącznik pomiędzy sektorem publicznym a biznesem.²⁸ Wynika to z faktu, iż część narodowych członków należy do administracji rządowej lub jest przez nią delegowana, a część będąc narodowymi partnerstwami stowarzyszeń przemysłowych, ma swoje korzenie w sektorze biznesu. Dzięki temu, ISO wypracowuje narzędzia będące konsensusem spełniającym potrzeby zarówno biznesu, jak i szerszych kręgów społecznych – grup stakeholders, użytkowników i konsumentów. Nastawienie na wyważenie potrzeb widoczne jest nawet w nazwie organizacji, która wywodzi się z greckiego słowa *isos*, czyli równy. Standardy międzynarodowe ustanawiane przez ISO są odniesieniem, powszechnym sposobem porozumienia pomiędzy

²⁸ www.iso.ch

dostawcami i ich klientami, co przyczynia się do ułatwienia wymiany handlowej, transferu technologii oraz podniesienia bezpieczeństwa produktów i procesów. Nad normalizacją pracuje ponad 2850 grup technicznych (komitetów technicznych, podkomitetów, grup roboczych itp.) w których corocznie uczestniczy 30 000 ekspertów. Od 1947 roku ISO opublikowało ponad 13 700 standardów międzynarodowych. Ich znaczenie jest trudne do przecenienia, a obecność zastosowania bardzo szeroka: od standardu wymiarów kartek papieru (np. A4), po ujednolicone rozmiary kontenerów służących do transportu towarów po całym świecie i zunifikowane karty telefoniczne czy bankomatowe.

Rodziny norm ISO 9000 i ISO 14000 są jednymi z najbardziej dotychczas popularnych i udanych standardów. Norma ISO 9000 stała się międzynarodowym punktem odniesienia w zakresie wymagań jakościowych w relacjach między podmiotami biznesowymi. Podczas gdy większość norm ISO jest ściśle związana z konkretnym produktem, surowcem czy procesem, normy ISO 9000 i ISO 14000 znane są na świecie jako „ogólne standardy systemów zarządzania”.²⁹ Ich ogólność, uniwersalność polega na tym, mogą być zastosowane przez każdy rodzaj organizacji, niezależnie od jej wielkości, rodzaju działalności (produkcja, usługi), w każdym sektorze: biznesu, publicznym czy pozarządowym. Normy te odnoszą się do ‘systemów zarządzania’, czyli wpływają na regulację procesów w organizacjach. ISO 9000 dotyczy zarządzania jakością. Pomaga organizacji w doskonaleniu działań na rzecz satysfakcji klienta, poprzez dostosowywanie się do jego potrzeb oraz określonych wymagań zewnętrznych, np. narzuconych przez regulacje prawne. Normy serii ISO 9000 dotyczą każdej dziedziny działalności, obejmują procesy tworzenia różnych produktów. Definicja produktu jest w normach tych bardzo szeroka i obejmuje zarówno wyrób materialny (przedmiot, dokument), jak i niematerialny (np. projekt, doradztwo, odpowiedź na zapytanie

²⁹ www.iso.ch, jw.

informacyjne) – czyli świadczenie usług związanych z istnieniem działania lub procesu w organizacji. ISO 14000 nastawiona jest, z kolei na pomoc organizacjom w zarządzaniu ich zobowiązaniami związanymi z ochroną środowiska. ISO 14000 – system zarządzania środowiskowego - służy usprawnianiu działalności organizacji w zakresie jej oddziaływania na środowisko, minimalizowaniu niekorzystnego wpływu na otoczenie.

Miarą popularności wdrażania norm ISO jest rosnąca liczba uzyskiwanych certyfikatów. W Polsce przyznano ich już ponad 6.5 tysiąca, z czego najwięcej w zakresie systemów zarządzania jakością – 5 550, oraz zarządzania środowiskowego: 455.³⁰

2.a Normy serii ISO 9000

Wprowadzenie nowej normy ISO 9000:2000, bardziej przystosowanej do organizacji usługowych, spowodowało, że certyfikaty uzyskują obecnie organizacje o różnym charakterze, nie tylko działające w branży przemysłowej - co było domeną poprzedniej edycji normy. W związku z tym na certyfikację decydują się samorzady (wg badań Zakładu Ekonomii Stosowanej UJ systemy jakości posiada 57 urzędów administracji publicznej w Polsce, głównie samorządowej), np. Małopolski Urząd Wojewódzki w Krakowie, organizacje pozarządowe: np. Lubelska Fundacja Rozwoju, redakcja miesięcznika Ekopartner, wydawanego przez fundację Greenpark (zintegrowany system ISO 9000/14000). System ISO wdrożony mają również takie organizacje nieprzemysłowe, jak biuro notarialne w Baillaques, Francja³¹, Miejska Komenda Policji w Elblągu, czy Biblioteka Uniwersytecka w Central Lancashire. Trwają prace oceniające możliwości wdrożenia systemu w systemie penitencjarnym, np. w Centralnym Ośrodku

³⁰ Ł. Gromkowski, Jakość w UE. Bez certyfikatu środowiskowego w Unii ani rusz, Puls Biznesu, 18.02.2003, s.22

³¹ LRG News review, Problemy Jakości, 3/2003, s. 36

Szkolenia Służby Więziennej w Kaliszu.³² Znacznie więcej przedsiębiorstw stosuje w praktyce zasady zarządzania jakością, decydując się na certyfikat w sytuacji, gdy oczekiwane jest to przez kontrahentów lub wymuszane przez konkurencję.

Norma ISO 9000:2000 formułuje między innymi osiem zasad, które należy spełnić aby osiągnąć założone cele:³³

- Koncentracja na kliencie - zrozumienie aktualnych i przyszłych potrzeb klienta. Wyjście naprzeciw jego wymaganiom oraz przewidywanie i wyprzedzenie oczekiwań jakie klient może wyrazić.
- Przywództwo - powinno uwzględniać cele, kierunek działania oraz kreować wewnętrzne środowisko organizacji. Przywództwo musi sprzyjać pełnemu zaangażowaniu pracowników organizacji do osiągnięcia założonych celów.
- Zaangażowanie ludzi - uzyskanie całkowitego zaangażowania ludzi umożliwi pełne wykorzystanie ich zdolności z maksymalną korzyścią dla organizacji.
- Podejście procesowe - założony wynik osiąga się bardziej efektywnie, gdy zasoby i działania zarządzane są jako proces.
- Podejście systemowe do zarządzania - zidentyfikowanie systemu wzajemnie zależnych procesów, zrozumienie współzależności i umiejętne zarządzanie przyczynia się do zwiększenia skuteczności oraz do efektywności działania organizacji.
- Ciągłe doskonalenie - stałym celem organizacji jest ciągłe doskonalenie.
- Opieranie się na faktach w podejmowaniu decyzji - skuteczne decyzje opierają się na logicznej analizie posiadanych danych i informacji.
- Wzajemne korzystne powiązania dostawców - ustanowienie wzajemnie korzystnych powiązań między organizacją i jej dostawcami podnosi zdolność do generowania zysków.

³² S.Milik, Zarządzanie jakością w polskim systemie penitencjarnym, Problemy Jakości, 8/2003, s. 45

³³ wg www.umbrella.org.pl

Według normy ISO 9001:2000 („Wymagania”) System Zarządzania Jakością powinien być spójny z systemem zarządzania całej organizacji i obejmować wszystkie obszary, które nie uległy tzw. wyłączeniu. W tym celu należy:

- Ustanowić i nadzorować politykę i cele (dla wyrobów, procesów i komórek organizacyjnych).
- Zidentyfikować wybrać i nadzorować procesy do organizacji - zastosować podejście procesowe.
- Nadzorować dokonywania pomiarów, analiz i ich wyników oraz procesu doskonalenia organizacji i produktów.
- Ustanowić efektywny system komunikacji z klientem celem określenia jego wymagań i poziomu satysfakcji z dostarczonych usług.
- Zarządzać zasobami organizacji stosownie do potrzeb pracowników i procesów.

Proces wdrażania systemu zarządzania jakością wg norm ISO serii 9000:2000 obejmuje następujące etapy:

- analiza istniejącego systemu zarządzania w firmie w odniesieniu do wymagań norm ISO
- szkolenie zarządu firmy
- szkolenie pozostałych pracowników firmy
- przeprowadzenie szkolenia audytorów wewnętrznych
- tworzenie wymaganej dokumentacji systemu zarządzania jakością
- przygotowanie firmy do certyfikacji
- audyt wstępny (nie obowiązkowy)
- audyt certyfikacyjny (dokonywany przez uprawnioną, zewnętrzną jednostkę certyfikacyjną)

Wymagania normy ISO 9001 kładą nacisk na ciągłe doskonalenie. Pojmowane jest ono jako proces skoncentrowany na nieustannym

zwiększaniu efektywności, a także skuteczności organizacji w realizacji jej taktyki, strategii i celów. Proces ten przebiega etapami i jest reakcją na zmieniające się, ciągle wzrastające, potrzeby klientów. Konsekwencją tego jest ewolucja systemu zarządzania jakością.

2.b Korzyści z wprowadzenia systemu

Normy ISO 9000 i ISO 14000 są standardami nieobowiązkowymi. Ich wdrożenie jest dobrowolne i w pierwszych latach po ich ustanowieniu (początek lat 90-tych XXw.) certyfikat systemów ISO był dość ważnym elementem przewagi konkurencyjnej organizacji, wyróżniającą ją na rynku. Należy zwrócić uwagę, że była to przewaga niższego rzędu, istotna ale oparta na zasobie, który może być łatwo imitowany przez konkurencję. W przypadku Fundacji Partnerstwo dla Środowiska naśladowanie konkurencji może być utrudnione w związku z relatywnie wysokimi kosztami towarzyszącymi wdrażaniu systemu, jak i samej certyfikacji. Większość organizacji pozarządowych w Polsce (jeżeli przyjmiemy je za otoczenie konkurencyjne dla FPS, pomijając aspiracje Fundacji do odgrywania roli w Europie Środkowej i Wschodniej) borykają się obecnie z problemami finansowymi i mogłyby mieć problemy z wdrożeniem systemów ISO bez wsparcia zewnętrznego. Trzeba przy tym zauważyć, że koszty związane z systemem nie są jednorazowe (jak samo wdrożenie i certyfikacja), ale należy również wziąć pod uwagę też coroczne audyty wewnętrzne i recertyfikujące (co 2-3 lata), koszty utrzymania systemu (np. dokumentacja, zmiany w systemie informatycznym itp.). Z drugiej strony, powstają programy, jak np. projekt Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości dla 160 ośrodków KSU, które mogą wesprzeć finansowo uzyskanie certyfikatu w organizacjach non-profit.

Przedsiębiorstwa, a w ostatnich latach również inne organizacje (np. samorządy), podkreślały z dumą fakt otrzymania certyfikatu jako

pierwszego w danym przemyśle, branży, kraju czy regionie. Taką organizacją jest np. fundacja będąca elementem przeprowadzonego w niniejszej pracy benchmarkingu, porównującego Fundację Partnerstwo dla Środowiska z Lubelską Fundacją Rozwoju, która wdrożyła systemem zarządzania jakością. W związku z masowym upowszechnieniem norm ISO, w chwili obecnej posiadanie certyfikatu nie zapewnia już trwałej przewagi konkurencyjnej. Jest elementem coraz częściej wymaganym przez kontrahentów, organizatorów przetargów (np. na potrzeby NATO), wreszcie dokumentem bez którego niektóre przedsiębiorstwa nie mogą funkcjonować i utrzymać swoją pozycję na rynku.³⁴

Użyteczność systemu zarządzania jakością nie sprowadza się do marketingowego znaczenia faktu posiadania certyfikatu, co może mieć mniej lub bardziej długofalowe przełożenie na wielkość sprzedaży. Korzyści pojawiają się również wewnątrz firmy – następuje przystosowanie struktury organizacyjnej, opracowane i wdrożone procedury przyczyniają się do dokładnego przydziału zadań i alokacji zasobów. Zbudowane dzięki temu podstawy doskonalenia funkcjonowania organizacji mają efekt długofalowy, trwalszy niż chwilowe zwiększenie obrotów osiągnięte dzięki przyciągnięciu certyfikatem kilku nowych klientów. Można stwierdzić, że decyzja o wdrożeniu systemu ma dla organizacji znaczenie strategiczne. Najczęściej podawane są następujące argumenty za korzyściami wewnętrznymi wynikającymi z posiadania certyfikowanego systemu zapewnienia jakości:

- Zmiana podejścia do jakości w przedsiębiorstwie
- Silne nastawienie wszystkich pracowników na klienta
- Znajomość przez każdego pracownika celów firmy, utożsamianie się z nimi, jak również z wynikami jakościowymi; następuje poprawa identyfikacji współpracowników z organizacją

³⁴ K. Lisiecka, Czy certyfikacja systemu jakości wg norm ISO serii 9000 się opłaca?, Problemy Jakości, 03 2003 s. 4

- Wypracowanie czytelnej struktury organizacyjnej i uregulowanie granic zadań, uprawnień oraz odpowiedzialności; kodyfikacja dokumentacji, magazynów, relacji między współpracownikami. Każdy współpracownik zna swoje obowiązki i kompetencje, nie pojawiają się sprzeczne decyzje, nie ma obszarów za które nikt nie odpowiada
- Uporządkowanie całego obszaru zarządzania procesami w firmie
- Stymulacja procesów doskonalenia
- Uznanie u klientów i wzrost ich zaufania do przedsiębiorstwa
- Wzrost konkurencyjności firmy .³⁵

Praktycy dodają do powyższego następujące pozytywne elementy wpływające na sprawność zarządzania w organizacji, które pojawiły się po wdrożeniu systemu – opracowano na podstawie doświadczeń firmy Wamech³⁶ oraz wywiadów przeprowadzonych wśród pełnomocników ds. jakości w Szpitalu OO. Bonifratrów w Krakowie, Mobruk sp. z o.o. oraz MPEC S.A. w Krakowie:

- Zarządzający (właściciel, najwyższe kierownictwo) mają czas na działania strategiczne, nie jak przed wdrożeniem – tylko na doraźne
- Funkcjonowanie procedur awaryjnych regulujących postępowanie w przypadku wystąpienia sytuacji nadzwyczajnych
- Wygenerowanie gotowości do pogłębiania wiedzy i ciągłego doskonalenia
- Dzięki uporządkowaniu procedur postępowania nastąpiło skrócenie czasu realizacji zadań; ich historia jest w każdej chwili do odtworzenia

³⁵ M.Rączka, System zarządzania jakością wg norm ISO 9000 - korzyści, Materiały z Konferencji dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Urząd Miasta Krakowa, 20.05.2003

³⁶ P.Wąsik, ISO 9000 w praktyce, Materiały z Konferencji dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Urząd Miasta Krakowa, 20.05.2003

- Poprawiły się umiejętności negocjacyjne i forma obsługi klienta
- Usprawnienie organizacji pracy, motywacja personelu do pracy i podniesiona produktywność

2.c Bariery i niebezpieczeństwa związane z wdrażaniem systemu wg ISO 9000

System zarządzania jakością zgodny z normami ISO 9000 ma również ważne cechy ograniczające, do których należy podejść krytycznie. Przeciwnicy systemów ISO i filozofii TQM twierdzą, że większość organizacji korzysta w praktyce z zasad jakości, nie określając ich normami oraz nie poddaje się certyfikacji. Norma i wprowadzone przez nią spisy procedur nie mobilizują organizacji do podnoszenia jakości produktów. Zobowiązanie dotyczy bowiem odtwarzania uzgodnionego, stałego poziomu jakości i kontroli stopnia jego osiągnięcia. W Japonii i Stanach Zjednoczonych w dominującej liczbie przypadków wdraża się metody zarządzania przez jakość bez ubiegania się o certyfikat ISO 9000. Organizacje te nie wykazują jednak niższego poziomu zarządzania od tych, które posiadają certyfikat ISO. Wymagane przez normy działania na rzecz realizacji potrzeb klienta, czy efektywnego dostosowywania się do trendów w makrotoczeniu i otoczeniu konkurencyjnym są przecież podejmowane przez każdą racjonalnie zarządzaną organizację

Wdrożenie normy ISO 9000 w wersji 2000 stwarza podstawy do stworzenia systemu organizującego procesy w organizacji. System ten służy do oceny, jak i dlaczego coś się robi, do rejestrowania działań oraz ich wyników, wykazujących co zostało wykonane. Organizacja wdrażająca system sama definiuje narzędzia, mierniki i sposoby pomiaru efektów. Jak wspomniano w rozdziale I, organizacje trzeciego sektora mają szczególne trudności w wyborze mierników działalności, oceny aktywności. Z drugiej strony twierdzi się, że organizacje (tutaj: biznesowe) po wdrożeniu systemu

zarządzania jakością dążą do definiowania tak dużej ilości mierników, że w praktyce nie umieją się nimi posługiwać.³⁷

System jakości odnosi się do sposobu zarządzania organizacją; jest środkiem do celu, jakim może być np. poprawa wyników jakościowych, koordynacji i produktywności. Nie powinien jednak zastępować celów samej organizacji. W tym miejscu kryje się kolejne niebezpieczeństwo przy wprowadzaniu systemu zarządzania jakością: wdrażając ISO firmy koncentrują się na spełnianiu wymagań normy, zapominając o własnych celach i problemach.³⁸

Spotyka się również stwierdzenia, że wprowadzenie do organizacji norm ISO powoduje spadek jej elastyczności. Stosowanie nadmiernej ilości dokumentacji powoduje usztywnienie systemu tak, że nie ma możliwości reakcji na nieprzewidziane zdarzenia bez naruszenia procedur. Należy jednak dodać, że ma to miejsce zazwyczaj w przypadku źle zaprojektowanych procedur oraz w sytuacji, gdy zaangażowanie zarządu we wdrażanie systemu jest minimalne. Dostosowując dotychczasowe sposoby działania i struktury przedsiębiorstwa do wymogów normy zdarza się, że w rzeczywistości zarząd nie chce wprowadzić jakichkolwiek zmian – żąda wdrożenia systemu przy utrzymaniu dotychczasowego *status quo*. Usztywnienie systemu i komplikacja dokumentacji bywa też efektem nadinterpretacji wymagań normy, dokonywanej przez niedoświadczonych konsultantów zewnętrznych, zatrudnianych przez organizacje do pomocy przy ich wdrożeniu. Posiadając niewystarczającą wiedzę i małe przygotowanie odczytują oni normy w niewłaściwy sposób i zabezpieczają się wprowadzając dodatkowe elementy procedur, które nie tylko są nie potrzebne, ale mogą wręcz doprowadzić do paraliżu poszczególnych działów w organizacji.

³⁷ J. Czerska, W.Podemski, Lean Quality Management, Problemy Jakości 08/2003, s.4

³⁸ J. Czerska, W.Podemski, wyd. cyt., s.5

Niebezpieczeństwo dla organizacji może stanowić również mechaniczne przenoszenie metod i struktur z zewnątrz, co owocuje wdrożeniem systemu nie uwzględniającego specyfiki i potrzeb konkretnej organizacji. Takie zagrożenie jest szczególnie realne w przypadku wdrażania systemu (zarówno wg norm serii ISO 9000, jak i ISO 14000) przy udziale zewnętrznych konsultantów oferujących „systemy gotowe do użytku” – przeniesionych z innych organizacji, przy tworzeniu których nie pracowało najwyższe kierownictwo, ani nie uzyskano zaangażowania pracowników. Poprzez udział personelu w opracowywaniu i implementacji systemu można osiągnąć powszechne w organizacji poczucie tego, że jest to „własny” system, stworzony w oparciu o realia konkretnych stanowisk pracy i procesów. Zaangażowanie pracowników stwarza szansę na uniknięcie kolejnego niebezpieczeństwa jakim jest, często spotykany, opór przeciwko jakimkolwiek zmianom. Związana jest z tym skłonność do zachowania dotychczasowych, „bezpiecznych” i „wygodnych” reguł działania – objawiająca się szczególnie wśród konserwatywnych pracowników, dążących do pewnego rodzaju komfortu intelektualnego opartego na sprawdzonych, dobrze poznanych przez nich procedurach. Dzięki zaangażowaniu takich osób (cennych jako specjaliści) przy opracowywaniu nowych i spisywaniu dotychczasowych procedur wg wymagań norm ISO 9000 jest szansa na to, że nowe metody nie będą z góry odrzucone a potrzeba zmiany zrozumiana i zaakceptowana.

Jeżeli pomoc konsultanta jest nieodzowna (a jest tak w większości organizacji nie posiadających wśród własnych pracowników osób legitymujących się tytułem audytora wewnętrznego lub pełnomocnika jakości), to konieczne jest takie zakontraktowanie jego usług, aby miał on możliwość dokładnego poznania organizacji. Konsultant powinien zrozumieć mechanizm funkcjonowania przedsiębiorstwa, a procedury i instrukcje pisane przez niego muszą powstawać z udziałem członków kierownictwa. Wybór konsultanta oraz ustalenie zasad współpracy jest ważne również z punktu widzenia kosztów wdrażania systemu. Z badań

przeprowadzonych w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych wynika, że koszt wdrożenia norm ISO za pomocą firmy doradczej był dwukrotnie większy, niż w firmach które nie korzystały z pomocy zewnętrznej.³⁹ Koszt samego wdrożenia jest ściśle skorelowany z wielkością organizacji i w cytowanych badaniach wyniósł 58 000 do 78 000 zł (w organizacjach o liczbie pracowników nie przekraczającej 50 osób koszt przeciętny to 27 900zł). Ciekawe wyniki badań, przeprowadzonych wśród 100 celowo dobranych przedsiębiorstw otrzymała M. Lewandowska: średni koszt wdrożenia norm w firmach usługowych był znacząco wyższy od kosztu poniesionego w firmach produkcyjnych i wynosił 78 000 zł, przy 57 900 zł w przedsiębiorstwach produkcyjnych.⁴⁰

Największy udział w kosztach wdrażania stanowią szkolenia, a na pozostałe składają się koszty konsultantów, materiałów szkoleniowych, opracowania nowej dokumentacji, reorganizacji firmy, koszty oprogramowania i sprzętu komputerowego. Dodatkowym kosztem, w przypadku poddawania się certyfikacji zewnętrznej jest opłata za certyfikat.

Wdrażanie, a następnie utrzymanie systemu, oprócz zaangażowania środków finansowych wymaga od organizacji alokowania innych zasobów - takich jak pracownicy oddelegowani do dodatkowych zadań, czy czas związany z wdrażaniem. Okres wprowadzania systemów wynosi średnio, w zależności od wielkości organizacji oraz stopnia skomplikowania procesów w niej zachodzących, od 8 do 19 miesięcy. W tym czasie organizacja musi podjąć wiele wysiłków związanych z zaprojektowaniem, wprowadzeniem i udokumentowaniem odpowiednich procesów. Istnieje, w związku z tym potrzeba zatrudnienia nowych pracowników lub obarczenia dodatkowymi obowiązkami członków dotychczasowego personelu. Nakłady na wdrożenie

³⁹ K. Lisiecka, Czy certyfikacja systemu jakości wg norm ISO serii 9000 się opłaca?, Problemy Jakości, 03/ 2003 s. 4

⁴⁰ M. Lewandowska, Normy ISO w praktyce, Problemy Jakości, 02/2001, s. 20

systemu, odnosząc się do obszaru zarządzania organizacją, są „miękką” inwestycją i osoby decydujące o alokacji zasobów w organizacji nie zawsze potrafią docenić ich znaczenie.

3. System zarządzania środowiskowego wg ISO serii 14000

Norma ISO 14000 została wydana w roku 1996 jako efekt pracy grupy doradczej SAGE, powołanej przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną. Jako norma dotycząca zarządzania środowiskiem ISO 14000 bierze pod uwagę również ustalenia ze „Szczytu Ziemi” w Rio de Janeiro w 1992r. Obecnie systemy zarządzania środowiskowego stają się powszechnym narzędziem wspierania organizacji w zarządzaniu, monitorowaniu i efektywnym poprawianiu swojego oddziaływania na środowisko. Standardy ISO 14000, podobnie jak nowe normy 9000:2000, opierają się na zasadach zarządzania procesowego.

W Unii Europejskiej certyfikacja zgodna z ISO 14000 jest dla wielu organizacji etapem pośrednim na drodze do EMAS, czyli *Eco-Management and Audit Scheme*. Jako unijne zarządzenie dotyczące systemu ek zarządzenia i eko-audytu, EMAS jest systemem, którego celem jest stała poprawa stanu środowiska w miejscu lokalizacji organizacji, obowiązuje we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Systemy zarządzania środowiskowego (SZŚ) są obecnie w Europie instrumentem realizacji polityki ekologicznej UE. Firmy, które wdrożyły system musiały przestawić się z dotychczasowego spełniania wymagań (np. prawa ochrony środowiska), na ciągłe, systematyczne doskonalenie działalności. System jest narzędziem zarządzania umożliwiającym firmom ciągłą kontrolę efektywności działań prośrodowiskowych. Nadrzędnym celem stosowania systemu przez organizacje jest uzyskanie zaufania klientów – przekładające się na obroty firm i ich zyski. Wdrożenie systemu nie jest skończonym aktem zwieńczonym nadaniem certyfikatu, lecz zobowiązaniem do ciągłego

polepszania działalności prośrodowiskowej. Jest momentem, od którego doskonalenie ekologiczne musi być brane pod uwagę w każdej decyzji dotyczącej zarówno bieżącej działalności organizacji, jak i inwestycji.

Norma ISO serii 14000 jest młodszą od ISO 9000, co jest jedną z przyczyn, dla których liczba organizacji posiadających zgodne z nią systemy jest mniejsza od tych z systemem zarządzania jakością. Pod koniec 2001r. na całym świecie było 36 765 organizacji certyfikowanych za zgodność z ISO 14001.⁴¹ Mimo, iż Systemy Zarządzania Środowiskowego są przede wszystkim domeną organizacji biznesowych, zwłaszcza prowadzących działalność produkcyjną, to coraz więcej standardów ISO 14000 jest wprowadzanych w innych organizacjach i instytucjach, jak np. agencje rządowe, wydziały ministerstw, czy redakcje czasopism. Jednakże mała liczba publikacji i dostępnych danych obrazujących wpływ SZŚ na sprawność zarządzania w organizacjach trzeciego sektora spowodowała, że w niniejszej pracy oparto się na badaniach pochodzących z przedsiębiorstw, zwłaszcza z sektora MSP.

W przypadku małych i średnich firm, publiczne deklaracje polityk środowiskowych nie są częste, Firmy, nie przywykłe do ciągłych interakcji z szeroką grupą stakeholders, traktują zagadnienia ochrony środowiska jako delikatne i poufne. Posiadając dobre relacje z władzą publiczną bardziej obawiają się reakcji lokalnych społeczności na informacje o potencjalnych i rzeczywistych szkodach ekologicznych, których źródłem może być ich przedsiębiorstwo.

W badaniach, przeprowadzonych z udziałem Komisji Europejskiej, dotyczących motywów wdrażania systemów ISO 14000 i EMAS w małych

⁴¹ Benefits of Environmental Management Systems Studied , Hazardous Waste Consultant, Vol. 21, Issue 3, 2003

i średnich przedsiębiorstwach⁴² wskazywano na następujące powody podjęcia decyzji o wprowadzeniu systemów (wg malejącej wagi):

- potrzeba spełniania stale rosnących wymogów prawnych
- chęć osiągnięcia przewagi konkurencyjnej
- potrzeba zaspokojenia wymagań klientów.

3.a Korzyści z wdrożenia norm ISO serii 14000

ISO 14000 jest, podobnie jako system zarządzania jakością, narzędziem w walce o udział w rynku. W dobie globalizacji i otwierania się rynków, certyfikacja wg norm zarządzania środowiskowego jest wymogiem rynkowym, który pojawił się w miejsce ceł i kontyngentów. Tak jak w sektorze biznesu certyfikat ISO ma znaczenie marketingowe, ułatwiające, lub wręcz gwarantujące nawiązanie kontaktów handlowych, tak w przypadku organizacji pozarządowych może on być znakiem dla społeczeństwa o ich profesjonalności. Firmy biznesowe starając się o kredyt zobowiązane są przedstawić określone zaświadczenia; organizacje pozarządowe ubiegają się o kredyt zaufania u swoich partnerów, fundatorów, współpracowników. Może w tym pomóc certyfikacja, np. wg norm ISO. Uzyskany certyfikat jest czytelnym komunikatem dla donatorów, zarówno krajowych, jak i międzynarodowych: spełniamy standardy, dążymy do efektywności, jesteśmy przejrzysti, zmierzamy do fachowości w swojej dziedzinie. Jest to szczególnie ważne w sytuacji poszukiwania przez NGOs źródeł finansowania swojej działalności. W organizacjach europejskich finansowanie przez prywatnych donatorów wynosi tylko 25-50 % całości budżetów⁴³, stąd konieczność otwarcia się na środki publiczne i międzynarodowe - te z kolei, wymagają potwierdzenia profesjonalizmu i dowodów uporządkowania działalności. Wydaje się, że takim dowodem może być certyfikat ISO.

42 V.Biondi, M.Frey, F.Iraldo, wyd. cyt.

43 G.Rufini, wyd.cyt.

Jednocześnie, obok aspektu marketingowego, Systemy Zarządzania Środowiskowego oparte na ISO 14000, mają – szczególnie w Unii Europejskiej – znaczenie jako jeden z elementów rozwoju firmy. Certyfikacja wg ISO serii 14000 jest narzędziem ułatwiającym poprawę wyników w zakresie najistotniejszych problemów środowiskowych organizacji. Pomaga w sformułowaniu celów środowiskowych; dostarcza podstaw do określenia mierzalności celów – co jak podkreślono w rozdziale I. niniejszej pracy, jest problemem zwłaszcza dla organizacji trzeciego sektora. Certyfikacja pobudza również do ciągłego doskonalenia systemu. Systemy zarządzania środowiskowego mogą być użytecznym narzędziem zarządzania, kontroli i monitorowania spełniania przez przedsiębiorstwo wymagań prawnych. Wbudowany w normę ISO 14000 model ciągłego doskonalenia automatycznie powoduje stopniowe zbliżenie przedsiębiorstwa, posiadającego system zarządzania środowiskiem, do idei TQM. Zgodnie z definicją zawartą w ISO 14001 ciągłe doskonalenie to: "proces wzmacniania SZŚ w celu osiągnięcia postępu w ogólnym oddziaływaniu na środowisko, w zgodzie z przyjętą polityką środowiskową organizacji".

Do korzyści związanych z wdrożeniem SZŚ można zaliczyć uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez spełnienie oczekiwań klientów świadomych aspektów ekologicznych, minimalizacja kosztów, wprowadzenie racjonalnej gospodarki odpadami - ograniczenie ich ilości oraz poprawa wykorzystania surowców.

Pięcioletnie badania przeprowadzone przez The University of North Carolina wśród organizacji, które wdrożyły SZŚ i opublikowane w styczniu 2003r w raporcie pt. *Environmental Management Systems Do They Improve Performance?* wykazały, że SZŚ oprócz poprawy oddziaływania organizacji na środowisko i spełniania wymogów prawnych, doprowadziły do:

- poprawy sprawności zarządzania
- wzrostu efektywności operacji – łącznie z racjonalizacją gospodarki (energiami, wodą, surowcami i odpadami)
- zmniejszenia ryzyka związanego z odpowiedzialnością cywilną.

Wymienione korzyści dotyczyły zarówno organizacji z wdrożonym SZŚ wg ISO, jak i bez certyfikatu zgodnego z tymi normami.⁴⁴

3.b Bariery na drodze do wprowadzenia norm ISO serii 14000

Zarządzanie środowiskowymi aspektami działalności organizacji poprzez system zarządzania środowiskowego wymaga, zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach, sporych wysiłków oraz alokacji znacznych zasobów ludzkich, technicznych oraz finansowych. Ten aspekt jest istotny przy wdrażaniu systemów zgodnych z ISO 14000 niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwa takie działają w Unii Europejskiej, czy w krajach o niższym poziomie rozwoju i instytucjonalnego wsparcia dla MSP.⁴⁵

Istotną barierą są koszty wprowadzenia systemu – w tym koszty wyposażenia technicznego, przeprowadzenia szkoleń i koszty certyfikacji przez niezależną instytucję. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, na fakt że koszty techniczne dotyczą zmian w zarządzaniu, kontroli i utrzymaniu produkcji, nie wiążą się natomiast z inwestycjami w dodatkowy sprzęt, np. pomiarowy. W małych i średnich przedsiębiorstwach szczególnie zaangażowane finansowe przy wprowadzaniu systemu występuje przy dokonywaniu wstępnych przeglądów środowiskowych.⁴⁶ W większości

⁴⁴ Benefits of Environmental Management Systems Studied , Hazardous Waste Consultant, Vol. 21, Issue 3, 2003

⁴⁵ W Polsce za rządowe wsparcie instytucjonalne MSP odpowiada Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, która wdraża programy Phare oferujące wsparcie finansowe przy wprowadzaniu SZŚ (ISO 14000)

⁴⁶ V.Biondi, M.Frey, F.Iraldo, Environmental Management Systems and SMEs, Greener Management International; Spring 2000 Issue 29

przypadków korzysta się z zewnętrznych firm konsultingowych. W przypadku FPŚ ten koszt mógłby być zredukowany dzięki wykorzystaniu własnych audytorów posiadających wieloletnie doświadczenie w tej dziedzinie. Innym ważnym elementem kosztotwórczym przy wprowadzaniu systemu, który trzeba brać pod uwagę jest koszt czasu menedżerów zaangażowanych w jego funkcjonowanie. Te koszty pośrednie odczuwalne są szczególnie w małych organizacjach, nie dysponujących odpowiednimi zasobami ludzkimi i technicznymi.

Podobnie jak w przypadku systemów zarządzania jakością, rozbudowany zestaw dokumentacji jest kolejną dużą barierą przy wdrażaniu systemu, zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach.⁴⁷ Jednakże, nowe edycje norm nie narzucają obowiązkowego sposobu dokumentowania systemu; organizacje mogą opracować indywidualne metody dokumentacji swoich działań (z wyjątkiem procedur obligatoryjnych związanych z zagadnieniami systemowymi). Rozwój systemów informacyjnych pozwala obecnie zastąpić dużą część dokumentów drukowanych rekordami w komputerowych bazach danych, które są dostępne poprzez sieć wszystkim zainteresowanym pracownikom w organizacji. Badacze, którzy przeprowadzili sondaż wśród duńskich przedsiębiorstw certyfikowanych wg norm ISO 14000 lub z systemem EMAS twierdzą, że „morze papieru [związanego z dokumentacją systemu] to mit”.⁴⁸ Jednocześnie podają opinię przedsiębiorstw, że zestaw procedur powinien być zweryfikowany po certyfikacji – i zostać zredukowany, tak aby najlepiej służył danej organizacji. Również badania przeprowadzone w Polsce, we wszystkich urzędach posiadających systemy wg ISO wykazały, że przyrost dokumentacji podczas wdrażania norm nie był głównym problemem –

⁴⁷ K.A. Babakri, R.A. Bennett, M. Franchetti, Critical factors for implementing ISO 14001 standard in United States industrial companies, *Journal of Cleaner Production*, Nov2003, Vol. 11 Issue 7

⁴⁸ C. Pedersen, B.B. Nielsen, Maintaining the Momentum. EMS after the certifier has left, w: R.Hilary (red.) *ISO 14000. Case Studies and Practical Experiences*, Greenleaf Publishing, Sheffield, 2000, s. 37

jedynie 10% badanych stwierdzało powiększenie się ilości dokumentów, a 8% zauważyło wpływ wdrażania na wzrost biurokracji.⁴⁹

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają problem z zdefiniowaniem swoich polityk środowiskowych i programów ich realizacji. Za przyczynę tego podaje się brak istnienia kultury środowiskowej oraz fakt, że MSP generalnie nie są przyzwyczajone do programowania i dokładnego planowania swoich działań, zwłaszcza w stosunku do zagadnień spoza głównego zakresu działalności (*core business*).

Można spotkać się z opinią, iż systemy zarządzania środowiskowego powinny uzupełniać inne metody działania w organizacji; SZŚ nie należy wprowadzać jako jedyny, samodzielny system.⁵⁰ W badanej organizacji - w Fundacji Partnerstwo dla Środowiska, planuje się wdrożenie systemu zintegrowanego: zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego.

⁴⁹ M.Bugdol, T.Krawczyk, Ocena systemu zarządzania jakością w administracji publicznej, *Problemy Jakości*, 10/2003, s. 5

⁵⁰ Joining a global community of interest, *Environment CustomWire*, 10/03/2003

V. Implikacja wdrożenia systemu opartego o normy ISO w wybranych obszarach funkcjonalnych FPS

Przeprowadzone badania porównawcze wskazały na istnienie dystansu pomiędzy FPS a organizacją wzorcową w zakresie wielu elementów procesu zarządzania. Ocena sprawności podejmowania decyzji w FPS, stopień delegowania uprawnień, podział zadań i odpowiedzialności czy jakość dokumentacji dotyczącej zarządzania odbiega od wyników uzyskanych przez LFR- organizację z wdrożonym systemem zarządzania jakością. System, działający w oparciu o standard ISO serii 9000, może wspomagać zarządzanie organizacją i podnieść poziom wymienionych elementów tego procesu. Nowa norma ISO 9000 zatwierdzona pod koniec 2000r, w odróżnieniu do poprzedniej edycji 1996r. stawia organizacji wymagania dotyczące systemu zarządzania jakością, które realizowane są poprzez zarządzanie procesami. Obejmuje ono następujące obszary: planowanie, monitorowanie, sterowanie i doskonalenie. Wdrażając system organizacja otrzymuje narzędzie narzucające całościowe podejście do zarządzania – biorące pod uwagę wymienione aspekty. Nowa edycja normy wymaga, aby procesy w organizacji były:

- zidentyfikowane
- opisane / udokumentowane
- monitorowane
- nadzorowanie poprzez pomiary odpowiednich parametrów procesów i cech wyrobów (usług)
- analizowane
- doskonalone

Takie podejście i wdrożenie systemu w Fundacji Partnerstwo dla Środowiska może być szansą na usystematyzowane podejście do działalności organizacji oraz poprawę sprawności zarządzania, szczególnie

w obszarach, wykazujących największą lukę efektywności w stosunku do organizacji wzorcowej. Poniżej zaprezentowano ocenę wpływu wdrożenia systemu opartego o normy ISO na wybrane elementy procesu zarządzania w FPS oraz zaproponowano rozwiązania podnoszące jego efektywność. Wyselekcjonowano obszary, które w badaniach wypadły najlepiej, jak również te, które wymagają doskonalenia.

1. Zarządzanie

Zasygnalizowany w rozdziale I. części niniejszej pracy problem mierników procesów i oceny działalności organizacji może znaleźć rozwiązanie dzięki wypełnieniu wymagań normy dotyczących nadzorowaniu odpowiednich parametrów procesów, oceny stopnia zadowolenia klienta czy zdefiniowania szczegółowych kryteriów wykonania usługi. Normy ISO wprowadzają wymagania monitorowania przez organizację informacji na temat zadowolenia lub niezadowolenia klienta jako jeden z mierników działania systemu. Omawiane standardy wymagają ustanowienia w organizacji mierzalnych celów w zakresie właściwych funkcji i na odpowiednich poziomach struktury organizacyjnej. Zarządzanie potrzebuje szerokiego systemu wskaźników, pozwalających w sposób ciągły i wielostronny monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działania.

Proponuje się, aby na potrzeby wdrażanego systemu w FPS skorzystać ze sprawdzonego narzędzia, jakim jest strategiczna karta wyników. Pełni ona funkcję instrumentu przełożenia misji organizacji na działania operacyjne. Umożliwia mierzenie dokonań organizacji w sposób zrównoważony, obserwując je z czterech perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju.⁵¹ Wybór zastosowanych mierników wiąże się z przynależnością Fundacji do organizacji 'trzeciego sektora', jej formy

⁵¹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2002

własności oraz charakteru oferowanych usług. Dla każdej z perspektyw zaproponowano po dwa przykładowe mierniki.

1.a Perspektywa finansowa

W tej grupie wskaźników brany jest pod uwagę sposób postrzegania organizacji przez jej właścicieli. W tym przypadku uwzględniono optykę fundatorów i reprezentujących ich członków Rady Fundacji. Osoby te interesuje efektywność pomnażania kapitałów oraz sposób wydatkowania środków na działania Fundacji, w tym efektywność dystrybucji dotacji przez FPS na rzecz jej beneficjentów .

Tab. 5. Strategiczna karta wyników. Miernik: Udział kosztów administracji w kosztach ogółem

Cel	Zwrócenie uwagi na najniezbędniejsze wydatki, racjonalne gospodarowanie zasobami, wybór najefektywniejszych rozwiązań przy realizacji procesów.
Uzasadnienie	Konieczność wykazania się wysoką efektywnością wobec właścicieli.
Zadania	Osiągnięcie poziomu nie większego niż 15 % do końca bieżącego roku.
Wzór	$(\text{Koszty administracji} / \text{koszty ogółem}) * 100\%$
Częstotliwość kontroli	Pomiar – co miesiąc, analiza – co kwartał
Osoby odpowiedzialne za kontrolę	Dyrektor finansowy
Źródło danych	Raporty z księgowości
Osoby odpowiedzialne za zbieranie danych	Główna księgowa
Działania	Zarządzanie zakupami materiałów, mediów oraz usługami outsourcingowymi.

Tab. 6. Strategiczna karta wyników. Miernik: Zwrot na zainwestowanym kapitale

Cel	Pomiar efektywności inwestowania środków wchodzących w skład 'funduszu żelaznego' Fundacji.
Uzasadnienie	Konieczność wykorzystywania funduszu żelaznego do generowania środków na bieżącą działalność organizacji
Zadania	Osiągnięcie do końca roku stopy zwrotu nie mniejszej niż osiąganey przez czołowe fundusze inwestycyjne (wg stanu na X 2003 – fundusze dłużne: stopa = 5-7 % p.a.)
Wzór	Wzrost wartości zainwestowanych środków / wielkość zainwestowanych środków * 100%
Częstotliwość kontroli	Pomiar – co miesiąc, analiza co kwartał
Osoby odpowiedzialne za kontrolę	Dyrektor Fundacji
Źródło danych	Wyniki wyceny jednostek funduszy inwestycyjnych, notowania obligacji, dane z banków gdzie założono lokaty i wykupiono bony skarbowe.
Osoby odpowiedzialne za zbieranie danych	Specjalista ds. doradztwa finansowego
Działania	Zarządzanie środkami, monitoring rynków finansowych

1.b Perspektywa procesów wewnętrznych

Perspektywa ta pomaga skupić się na kluczowych umiejętnościach organizacji; proponuje mierniki procesów, które powinny być szczególnie doskonałe. Wybrane mierniki mają związek z przeprowadzoną powyżej analizą porównawczą Fundacji z organizacją konkurencyjną. Karta wyników dla tych procesów pomoże je monitorować i uczynić je czynnikami przyszłego sukcesu dla Fundacji.

Tab. 7. Strategiczna karta wyników. Miernik: Wzrost wartości pozyskanych środków na działalność fundacji

Cel	Pomiar procesów pozyskiwania środków na poszczególne projekty fundacji (monitoring, tworzenie wniosków, zarządzanie środkami).
Uzasadnienie	Konieczność pozyskania odpowiednich środków na wzrastającą liczbę projektów. Wykorzystanie szans stwarzanych przez otoczenie (np. programy pomocowe UE).
Zadania	Wzrost wartości pozyskanych w 2003r. środków o 25% w stosunku do roku poprzedniego.
Wzór	$(\text{Środki pozyskane w 2003r} - \text{pozyskane w 2002r.} / \text{środki pozyskane w 2002r.}) * 100\%$.
Częstotliwość kontroli	Pomiar – co kwartał, analiza co ½ roku
Osoby odpowiedzialne za kontrolę	Dyrektor
Źródło danych	Dokumenty księgowe, budżety poszczególnych projektów z wykazem źródeł ich finansowania.
Osoby odpowiedzialne za zbieranie danych	Główny księgowy
Działania	Monitoring dostępnych środków (programy unijne, przetargi rządowe i samorządowe); udrożnienie systemu obiegu informacji w organizacji.

Tab.8. Strategiczna karta wyników. Miernik: Liczba wykonanych usług – odpłatnych przeglądów wstępnych dla MSP

Cel	Pomiar sprawności działania.
Uzasadnienie	Wzrost przychodów z usług.
Zadania	Osiągnięcie poziomu 5 przeglądów na miesiąc do końca bieżącego roku.
Wzór	Liczba wykonanych i zafakturowanych usług w danym miesiącu.
Częstotliwość kontroli	Pomiar – co miesiąc, analiza – co kwartał.
Osoby odpowiedzialne za kontrolę	Kierownik Programu Czysty Biznes.
Źródło danych	System księgowy ‘Symfonia’
Osoby odpowiedzialne za zbieranie danych	Księgowa
Działania	Zarządzanie audytorami wykonującymi przeglądy wstępne na rzecz klientów.

1.c Perspektywa klientów

Według specjalistów od reorganizacji podejmowanych w celu poprawy jakości procesów i produktów⁵², kluczem do sukcesu organizacji jest podnoszenie na możliwie najwyższy poziom wartości użytkowej (customer value). Na wartość użytkową składa się odpowiedniej jakości wartość materialna produktu/usługi, oferowana za odpowiednia cenę, oraz wartość niematerialna, którą otrzymuje klient np. empatia, punktualność, zaufanie, czy poczucie dobrej obsługi. Poniżej zaprezentowano wybrane mierniki odnoszące się do szybkości obsługi i satysfakcji klienta z otrzymanej usługi

⁵² C.B. Adair, B.A. Murray, Radykalna reorganizacja . Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2002.

informacyjno-doradczej. Dla przykładu zaproponowano mierniki dotyczące usług informacyjno – doradczych świadczonych przez jeden z działów Fundacji, Centrum Informacji Ekologicznej (CIE), na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw.

Tab. 9. Strategiczna karta wyników. Miernik: Szybkość obsługi klientów przez CIE

Cel	Dążenie do poprawy jakości usług, której istotnym elementem jest szybkość ich dostarczenia.
Uzasadnienie	Konieczność zaspokojenia oczekiwań klientów i zapobieżenie ich przejścia do konkurencji.
Zadania	Osiągnięcie wskaźnika opóźnienia usługi (usługa przekazana po ustalonym, standardowym czasie) poniżej 5% do końca IV kwartału 2003r.
Wzór	$(\text{Liczba usług opóźnionych} / \text{liczba zrealizowanych usług}) * 100 \%$.
Częstotliwość kontroli	Pomiar - co tydzień, analiza – co miesiąc.
Osoby odpowiedzialne za kontrolę	Kierownik CIE
Źródło danych	Komputerowa baza wykonanych usług, w której automatycznie odnotowywany jest czas wykonywania i dostarczenia usługi.
Osoby odpowiedzialne za zbieranie danych	2 specjalistów ds. usług informacyjno-doradczych
Działania	Analiza przyczyn opóźnień; wypracowanie metod pozwalających na wyeliminowanie tych przyczyn.

Tab. 10. Strategiczna karta wyników. Miernik: Satysfakcja klienta z usługi informacyjno-doradczej

Cel	Poznanie dotychczas nie wyartykułowanych potrzeb klientów oraz identyfikacja naszych błędnych zachowań w stosunku do klientów.
Uzasadnienie	Dążenie do pełnego zaspokojenia potrzeb naszych klientów, utrzymanie ich i pozyskanie (dzięki dobrej reputacji usług) nowych.
Zadania	Osiągnięcie wskaźnika niepełnego zadowolenia z usług poniżej 3%, czyli zmniejszenie obecnego o połowę do końca 2003r
Wzór	$(\text{Liczba opinii klientów o niepełnym zadowoleniu z usługi} / \text{liczba dostarczonych usług}) * 100\%$
Częstotliwość kontroli	Pomiar – co miesiąc, analiza co 3 miesiące
Osoby odpowiedzialne za kontrolę	Kierownik CIE
Źródło danych	Komputerowa baza wykonanych usług, w której wykorzystywany będzie moduł „satysfakcja klienta”, sondaże telefoniczne, informacje przekazywane przez koordynatorów terenowych pracujących na co dzień z klientami.
Osoby odpowiedzialne za zbieranie danych	2 specjalistów ds. usług informacyjno-doradczych
Działania	Analiza przyczyn niepełnej satysfakcji klientów; wypracowanie metod pozwalających na wyeliminowanie tych przyczyn.

1.d Perspektywa rozwoju i wzrostu

Każda organizacja musi dbać o swój rozwój i przynosić inwestorom zysk. W przypadku Fundacji Partnerstwo dla Środowiska, organizacji non-profit, miarą rozwoju jest propagacja misji na coraz szersze obszary – zarówno w

sensie geograficznym, jak też rodzaju grupy odbiorców (przedsiębiorstwa, samorządy, NGOs). Wskaźnikiem sukcesu jest również, w przypadku nieodpłatnych działań Fundacji*, liczba zrealizowanych projektów innowacyjnych w przedsiębiorstwach – członkach klubów Czysty Biznes.

*Usługi informacyjno-doradcze dla MSP związane z przekazywaniem wiedzy o nowych technologiach i realizacji projektów proekologicznych można tutaj traktować jako bezpłatne. Świadczone są jako pakiet usług w ramach członkostwa firmy w Programie Czysty Biznes. Kwartalna składka członkowska w 2003r. wynosi jedynie 50zł plus 1zł od każdego zatrudnionego pracownika. Nie ma określonego limitu liczby usług, z których firma może skorzystać w ciągu roku.

Tab. 11. Strategiczna karta wyników. Miernik: Liczba otwieranych klubów „Czysty Biznes”

Cel	Pomiar budowy przez Fundację struktur ogólnopolskiej konfederacji organizacji pozarządowych (patrz: strategia FPŚ)
Uzasadnienie	Ekspansja geograficzna Fundacji przyczyni się do wzrostu znaczenia organizacji w Polsce i realizacji celów strategicznych.
Zadania	Utworzenie w strategicznych lokalizacjach trzech nowych klubów CB – do końca 2003r.
Wzór	Liczba utworzonych klubów do końca 2003r.
Częstotliwość kontroli	Pomiar – co miesiąc, analiza co 2 miesiące.
Osoby odpowiedzialne za kontrolę	Kierownik Programu Czysty Biznes.
Źródło danych	Spis klubów w Polsce.
Osoby odp. za zbieranie danych	Koordinatorzy terenowi Programu Czysty Biznes.
Działania	Zarządzanie relacjami z partnerami do współtworzenia klubów w terenie, pozyskiwanie środków i personelu do uruchomienia nowych klubów.

Tab. 12. Strategiczna karta wyników. Miernik: Liczba innowacyjnych projektów wdrożonych dzięki współpracy z Fundacją w firmach członkowskich Programu Czysty Biznes

Cel	Pomiar realizacji celów Programu; monitoring innowacyjności firm członkowskich Programu Czysty Biznes; ocena efektywności działania CIE i innych działów Fundacji zaangażowanych w doradztwo dla firm partnerskich.
Uzasadnienie	Realizacja misji i strategii Fundacji w obszarze małych i średnich przedsiębiorstw.
Zadania	Osiągnięcie poziomu 10 wdrożeń innowacji i nowych technologii proekologicznych w firmach członkowskich do końca bieżącego roku.
Wzór	Liczba innowacyjnych projektów wdrożonych w okresie V – XII 2003r.
Częstotliwość kontroli	Pomiar – co miesiąc, analiza co dwa miesiące.
Osoby odpowiedzialne za kontrolę	Kierownik CIE, Kierownik Programu Czysty Biznes.
Źródło danych	Raporty koordynatorów terenowych i audytorów Fundacji, komputerowa baza wykonanych usług doradczych.
Osoby odpowiedzialne za zbieranie danych	Koordynatorzy terenowi, audytorzy Fundacji, specjaliści ds. usług informacyjno-doradczych
Działania	Monitoring wdrożeń innowacji.
Uwagi	Pod koniec roku: identyfikacja trendów – np. wyróżnienie klubów CB, w których wdrożono najwięcej innowacji; powiązanie wyników w klubach z nagrodami dla koordynatorów – opiekunów najlepszych klubów.

Zintegrowany system wg ISO 9000/14000 wydaje się być narzędziem, które może poprawić sprawność zarządzania w obszarach planowania oraz organizacji działalności w Fundacji Partnerstwo dla Środowiska. System dostarczyłby mierników wykonania celów i strategii. Poprzez poprawę zarządzania procesami organizacja miałaby szansę podniesienia płynności finansowej i lepszego wykorzystania swoich zasobów, co stworzyłoby warunki do wzrostu wydajności.

2. Komunikacja

Przeprowadzony benchmarking, którego wyniki zaprezentowano w rozdziale III. niniejszej pracy, wskazuje na niewysoki poziom komunikacji wewnątrz FPS. Jednocześnie, sprawność przepływu informacji w organizacji wzorcowej, która wdrożyła system ISO 9000, jest jednym z najniżej ocenionych elementów procesu zarządzania ze wszystkich podległych badaniu. Po implementacji systemu komunikacja w tej organizacji nie uległa poprawie, a być może – uległa pogorszeniu. Ten obszar, ze względu na jego wpływ na sprawność zarządzania, powinien być szczególnie dokładnie rozpatrzony w kontekście planowanego wdrożenia norm ISO w Fundacji Partnerstwo dla Środowiska.

Sprawność zarządzania zależy w dużym stopniu od trafności i skuteczności podejmowanych decyzji, a te z kolei zależą od dopływu rzetelnych, prawdziwych i aktualnych informacji. W praktyce mamy do czynienia z jednej strony ze strumieniem informacji, a z drugiej strony ze strumieniem decyzji. Istnieje między tymi strumieniami warunkowa współzależność.⁵³ Peter Drucker wśród siedmiu podstawowych cech charakteryzujących zarządzanie wymienia komunikację.⁵⁴ Autor ten podkreśla, że zarządzanie

⁵³ W. Sasin, Poradnik analityka czyli analiza ekonomiczno - finansowa w praktyce Agencja Wydawnicza INTERFART, Łódź 1992, s.7

⁵⁴ Cyt. wg Zarządzanie. Teoria i Praktyka, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN Warszawa 1996., s.137

wymaga komunikowania się, czyli obiegu informacji wewnątrz organizacji oraz wymiany informacji z otoczeniem. Znaczenie informacji będzie się, wg Druckera zwiększać, w związku z tzw. rewolucją informacyjną, która zaznaczywszy się w przedsiębiorstwach komercyjnych obejmie w niedługim czasie wszystkie instytucje społeczne.⁵⁵ Rewolucja ta nie dotyczy technologii czy technik przekazu informacji, lecz odnosi się do sfery pojęciowej. Informacja, oraz sposób jej organizowania stanie się jednym z najważniejszych bogactw organizacji, jak i osób indywidualnych. Otwartość komunikacyjna sprzyja powstawaniu nowych pomysłów, ważnych dla rozwoju organizacji, ma istotny wpływ na realizację strategii. Oficjalne źródła International Organization for Standardization utrzymują, że właściwe, tzn. dokonane z zaangażowaniem całego zespołu, wdrożenie systemu jakości wpływa pozytywnie na komunikację w organizacji.⁵⁶ Przyczyniają się do tego m.in. procedury nadzorowania dokumentów zapewniające podstawę podejmowania decyzji w oparciu o aktualne informacje. Sama norma, mówiąc o komunikacji wewnętrznej, wymaga: „najwyższe kierownictwo powinno zapewnić, że zostaną ustanowione właściwe procesy komunikacyjne w organizacji oraz że ma miejsce komunikacja w odniesieniu do skuteczności systemu zarządzania jakością”.⁵⁷

W ankiecie⁵⁸ przeprowadzonej w 1997 roku wśród polskich przedsiębiorstw, wiele firm pytanych o to, co zyskały na wdrożeniu systemu jakości, wspomniało o znacznym polepszeniu obiegu dokumentacji oraz poprawie komunikacji wewnątrz organizacji. Praktycy podkreślają znaczenie systemu w doskonaleniu i nadzorowaniu procesów w organizacjach. Pozytywny wpływ na funkcjonowanie firmy zauważalny jest w przyspieszeniu i usprawnieniu procesów integracyjnych przy łączeniu

⁵⁵ P.F. Drucker, Zarządzanie w XXI wieku, MUZA SA, Warszawa 2000, s.99, 129

⁵⁶ ISO 9000 dla Małych Firm. Metody postępowania. Poradnik Komitetu ISO/TC 176, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 1997, s. 135

⁵⁷ Polska Norma PN-EN ISO 9001 Systemy Zarządzania Jakością. Wymagania, PKN, Warszawa, wrzesień 2001, s.27

⁵⁸ K. Lisiecka, Czy certyfikacja systemu jakości ..., wyd. cyt.

kilku jednostek organizacyjnych, np. w przedsiębiorstwie Inco Veritas.⁵⁹ Firmy z wdrożonym systemem charakteryzują się lepszym przepływem informacji i krótkim czasem reakcji na uwagi odbiorcy, co zauważa np. sieć OBI. Organizacja posiadająca certyfikat, powinna zgodnie z normami, zapewnić sobie odpowiedniej jakości poddostawców – kontrahentów kwalifikowanych. Jeżeli potencjalni kontrahenci certyfikatu nie posiadają, organizacja jest skazana na dodatkowe koszty ich weryfikacji i kontroli, co przy większej liczbie poddostawców może mieć duże znaczenie na opłacalność funkcjonowania. Z kolei R. Saczkowski pisząc o ISO jako o narzędziu zarządzania twierdzi, że pomija ono wszystkie „miękkie”, społeczne działania wpływające na jakość produktu.⁶⁰ Autor uważa, że norma ta koncentruje się tylko na niektórych działaniach, nie zawsze najważniejszych. Nie bierze pod uwagę takich obszarów jak komunikacja komunikacja czy ZZL. Z tym poglądem można polemizować, mając na uwadze fakt, że nowa wersja normy ISO 9000:2000 wspomina zarówno potrzebę określenia kompetencji, dostarczenia szkoleń, jak zapewnienia „aby personel był świadomy istoty i ważności swoich działań”.⁶¹ Niewątpliwie jednak norma powoduje dominację systemu technicznego, koncentrującego się na procedurach, wspiera utrzymanie w znacznym stopniu status quo w organizacji – podczas gdy współczesne organizacje powinny być szybkie, elastyczne i szybko uczące się. Należy w związku z tym zadać w tym miejscu pytanie: czy dla Fundacji Partnerstwo dla Środowiska ważniejsza jest, w realizacji swojej strategii, szybkość podejmowania decyzji i działania, czy też planowanie, uporządkowanie oraz udokumentowanie działań? Te ostatnie wymienione cechy z pewnością łączone są z efektami wdrożenia norm ISO 9000 i ISO 14000, podczas gdy dynamizmu czy elastyczności reagowania na zmiany w otoczeniu nie uważa się za główne rezultaty wprowadzenia tych systemów. K. Oblój, jeden z

⁵⁹ A. Błaszczak, Nie zawsze wymagany, ale bardzo przydatny. Zarządzanie Jakością, Rzeczpospolita, nr 88, 14.04.2003

⁶⁰ R. Saczkowski, Norma ISO jako jedno z narzędzi zarządzania, Problemy Jakości, 3 /2001 s.15

⁶¹ Polska Norma PN-EN ISO 9001... wyd. cyt., s. 29

wiodących polskich autorów w dziedzinie zarządzania, - zwraca uwagę iż obecnie podstawą uzyskania przewagi konkurencyjnej są szybkość i elastyczność reakcji.⁶² Nawiązując do popularnego określenia obecnych czasów mianem Nowej Ekonomii, autor uważa, że funkcjonujemy w okresie tzw. 'smugi cienia' (czyli przejścia pomiędzy między starą i nową ekonomią). Obłój twierdzi że firmy muszą przestrzegać jednocześnie starych i nowych zasad działania. Istnieje, w związku z tym, potrzeba budowy strategii, które pozwalają na innowacyjne godzenie wielu sprzeczności.

Zintegrowany system wg ISO 9000/14000 może stać się narzędziem poprawy komunikacji w badanej organizacji. Fundacja Partnerstwo dla Środowiska powinna wykorzystać możliwości jakie daje wdrożenie systemu, przykładając jednocześnie starań, aby nie zatracić cech organizacji reagującej na zmiany w otoczeniu i szybko uczącej się. Fundacja powinna wykorzystać wskazania norm ISO do poprawy szybkości obiegu informacji oraz do dzielenia się wiedzą wewnątrz organizacji. Dzięki temu FPŚ pozostanie organizacją elastyczną, a zarazem o uporządkowanej działalności.

3. Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna jest częścią aktywów niematerialnych organizacji, wspiera realizację strategii. Powinna inspirować pracowników, budować ich motywację, rozwijać kreatywność. Jednocześnie kultura zachowawcza, tradycyjna, niosąca opór wobec zmian może być jedną z barier we wdrażaniu systemów jakości. Z drugiej strony, implementacja w organizacji wymagań norm ISO niesie za sobą modyfikację kultury organizacyjnej. Jest to wpływ pośredni, jako że same normy nie obejmują tego obszaru

⁶² K.Obłój, Tworzywo skutecznych strategii, PWE Warszawa, 2002, s.18

funkcjonalnego organizacji. Oddziaływanie wdrożenia systemu na kulturę organizacyjną widoczny jest w aspekcie podziału odpowiedzialności za czynności wykonywane przez poszczególnych pracowników. Zestaw procedur i narzędzia monitorowania pozwalają na jasne określenie jej zakresu. Poszczególni pracownicy wiedzą dokładnie co do nich należy, za co są odpowiedzialni.

Badania przeprowadzone w polskich przedsiębiorstwach⁶³ z wielu branż, o zróżnicowanej wielkości zatrudnienia oraz różnym poziomem technologii wykazały, że wdrożenie SZJ zgodnych z ISO 9000 oddziaływało pozytywnie na uporządkowanie przebiegu działań i usprawnienie zarządzania (wskaźnik ważności 0.9), kształtowanie pro jakościowej kultury organizacji (0.8) oraz na wzrost wrażliwości firmy na zachowania klientów (0.8). Najmniej przedsiębiorstw zaobserwowało związek między wprowadzeniem norm ISO a skróceniem czasu przepływu informacji (0.5), delegowaniem uprawnień (0.45) oraz korzyściami ekonomicznymi (0.3). W tej samej obserwacji oceniającej skutki organizacyjne wprowadzenia normy ISO stwierdzono, że przedsiębiorstwa najczęściej wskazywały na zmiany, które zaszły w obszarach: procedur postępowania (91% wskazało na najistotniejsze) i kultury organizacji (77%). Zmiany te mogą dotyczyć różnych aspektów. W zależności od organizacji oraz pierwotnej kultury organizacyjnej, modyfikacja tej ostatniej dokonana przez wdrożenie systemu może mieć wymiar pozytywny lub negatywny dla działalności organizacji.

K. Lisiecka⁶⁴ twierdzi na podstawie przeprowadzonych badań, że wdrożenie systemu wg ISO 9000 wpływa na umacnianie kultury organizacyjnej. W tym aspekcie, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska implementując system miałyby szansę na rozwój obszaru, który – jak

⁶³ K. Wojtowicz, Organizacyjne skutki potwierdzenia zgodności systemów zarządzania jakością z normą ISO 9000, Problemy Jakości, 10/2003, s. 44

⁶⁴ K. Lisiecka, Czy certyfikacja systemu jakości wg norm ISO serii 9000 się opłaca?, cyt. j.w., s.6

wynika z przytoczonych w rozdziale III. badań - jest jedną z mocnych stron organizacji i wpływa w znacznym stopniu na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej.

Nie sposób jednocześnie nie dostrzec pewnych zagrożeń, które może dla kultury organizacyjnej FPS nieść mechaniczne implementowanie wskazań norm ISO. Silna i odpowiednio kształtowana kultura organizacyjna wspierająca zarządzanie przez jakość, może być źródłem wysokiej efektywności i konkurencyjności. Umieszczenie w centrum człowieka, którego każde działanie ma wpływ na jakość, jest jednym z podstawowych elementów koncepcji Total Quality Management. Przykłady łatwego dostosowywania się firm japońskich do niekorzystnych warunków funkcjonowania, panujących w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX w są argumentem na znaczenie roli kultury organizacyjnej w oparciu się kryzysom.⁶⁵ Jeżeli przyjmiemy, w uproszczeniu, że system zarządzania jakością ISO, polega na ustanawianiu formalnych procedur i instrukcji dla pracowników – to niewątpliwie system taki nie będzie zorientowany na ludzi i tworzoną przez nich kulturę organizacyjną. Organizacja, a zwłaszcza fundacja pozarządowa, jest czymś więcej niż zbiorem procesów technicznych, ważną rolę odgrywają oddziaływania społeczne pomiędzy jej uczestnikami: pracownikami, kierownictwem, organami nadzorczymi. Standardy ISO w małym stopniu uwzględniają rolę zasobów ludzkich w organizacji. Implikując narzędzia mające za zadanie podnosić sprawność i efektywność organizacji (instrukcje, procedury itp.) można w efekcie doprowadzić do wzrostu przypadków przekroczeń tych norm. To, z kolei, jak opisuje R.Saczkowski⁶⁶, może doprowadzić do eskalacji tych narzędzi, wydawania kolejnych norm, ograniczających coraz bardziej swobodę działania. W tym można upatrywać niebezpieczeństwo dla kultury

⁶⁵ R.Karaszewski, M.Buszko, TQM a kultura organizacyjna, Problemy Jakości, 01/2002, s. 13

⁶⁶ R. Saczkowski, Norma ISO jako jedno z narzędzi zarządzania, Problemy Jakości, 3 /2001, cyt. j.w., s.16

organizacyjnej Fundacji Partnerstwo dla Środowiska wdrażającej zintegrowany system wg norm ISO 9000 i 14000. Implementacja systemu może stanowić test dla kultury organizacyjnej FPS – na ile zarządzanie realizowane przy pomocy wymienionych narzędzi narazi Fundację na kształtowanie się kultury mechanicystycznej, czy biurokratycznej.

Wdrażając normy ISO Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, organizacja ukierunkowana ‘na ludzi’, będzie musiała zwrócić szczególną uwagę, aby nie zatracić swojej społecznej, przedsiębiorczej i twórczej kultury organizacyjnej. Powinna oprzeć się niebezpieczeństwu sformalizowania wzajemnego wpływu poszczególnych działów, ujednoczenia sposobów reakcji na pojawiające się problemy, zrezygnowania z dotychczasowego oparcia się na wspólnie dzielonych wartościach, normach, praktykach.

Tak wysoko oceniona w badaniach kultura organizacyjna powinna pozostać jednym z ważnych źródeł sukcesu Fundacji. Jeżeli potraktować wdrożenie zintegrowanego systemu wg norm ISO 9000 i 14000 za etap na drodze do Total Quality Management, to zachowana kultura organizacyjna z pewnością przyczyni się do efektywnej implementacji założeń tej koncepcji zarządzania. Można przewidywać, że wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania jakością i środowiskiem miałyby efekt porządkujący organizację, a następnym etapem mogłoby być rozwijanie jakości w oparciu o metody takie jak TQM. Systemy ISO mogą poprawić sprawność zarządzania w poszczególnych jego obszarach, natomiast TQM – poprzez swoje całościowe, ‘totalne’ podejście – w całej organizacji.

VI. Rekomendacje dla zarządu

Wprowadzenie systemu wg norm ISO 9000/14000 w organizacji pozarządowej - Fundacji Partnerstwo dla Środowiska stworzy warunki do poprawy sprawności zarządzania. Rozwiązanie to będzie miało dla organizacji znaczenie strategiczne i ułatwi osiągnięcie jej celów. Zintegrowany system wg ISO 9000/14000 wydaje się być narzędziem, które ma potencjał:

- Wprowadzenia bardziej usystematyzowanego podejścia do działalności Fundacji
- Podniesienia sprawności zarządzania w obszarach planowania oraz organizacji działalności w FPŚ
- Dostarczenia mierników wykonania celów i strategii
- Poprawy komunikacji w organizacji
- Umocnienia kultury organizacyjnej.

Proponowany system może być dla FPŚ szansą na poprawę sprawności zarządzania na poziomie całej organizacji, poziomie procesów oraz stanowisk pracy pod warunkiem:

- Ustanowienia właściwych celów i mierników dla procesów oraz dla poszczególnych stanowisk, powiązanych z celami i miernikami dla całej organizacji
- Posługiwania się informacją jako podstawą do podejmowania decyzji

- Stałego kontrolowania wyników fundacji, porównywania do organizacji wzorcowych, jak również identyfikacji luk pomiędzy wynikami a zdefiniowanymi celami
- Zachowania dotychczasowej kultury organizacyjnej.

Tak przeprowadzone wdrożenie systemu uporządkuje relacje z klientami i dostawcami oraz dostarczy wskaźników *strategic performance* - realizacji celów strategicznych organizacji. Implementacja norm ISO serii 9000 i 14000 stworzy dobre podstawy dla wprowadzania Total Quality Management. Nowa wersja normy ISO 9000:2000 integruje podejście zarządzania jakością z TQM, a uporządkowanie i udokumentowanie podstawowych obszarów w Fundacji oraz wpływ systemu ISO na kulturę organizacyjną będą sprzyjać wprowadzaniu zasad zarządzania przez jakość.

BIBLIOGRAFIA

- Adair C.B., Murray B.A., Radykalna reorganizacja. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2002
- Babakri K.A., Bennett R.A., Franchetti M., Critical factors for implementing ISO 14001 standard in United States industrial companies, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 11 Issue 7, Nov 2003
- Benefits of Environmental Management Systems Studied, *Hazardous Waste Consultant*, Vol. 21, Issue 3, 2003
- Biondi V., Frey M., Iraldo F., Environmental Management Systems and SMEs, *Greener Management International*; Issue 29, Spring 2000
- Błaszczak A., Nie zawsze wymagany, ale bardzo przydatny. Zarządzanie Jakością, *Rzeczpospolita*, nr 88, 14.04.2003
- Bugdol M., Krawczyk T., Ocena systemu zarządzania jakością w administracji publicznej, *Problemy Jakości*, 10/2003
- C. Pedersen C., Nielsen B.B., Maintaining the Momentum. EMS after the certifier has left, w: R.Hilary (red.) *ISO 14000. Case Studies and Practical Experiences*, Greenleaf Publishing, Sheffield, 2000
- Chong Ho Yu, Measurement, Abduction? Deduction? Induction? Is there a Logic of Exploratory Data Analysis? *Statistics and Methodological Studies*, referat z Annual Meeting of American Educational Research Association, New Orleans, Louisiana, kwiecień 1994
- Czerska J., Podemski W., Lean Quality Management, *Problemy Jakości* 08/2003
- Drucker P.F., Zarządzanie organizacją pozarządową, *Fundusz Współpracy, Program dialog Społeczny – NGOs*, Warszawa, 1995
- Drucker P.F., Zarządzanie w XXI wieku, MUZA SA, Warszawa 2000
- Dudkiewicz M., Beat the competition... through surveys, *Echa Spedpolu*, 12/2002
- Gabaleta M., E. Karamalla E., Firma z charakterem. Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. *Personel*, nr 4 (61) 1999

- Gierszewska G, Romanowska M, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa,
PWE, Warszawa 2001
- Green C.W., NGOs and the challenge of good management, Jakarta Post,
16.8.2001
- Gromkowski Ł, Jakość w UE. Bez certyfikatu środowiskowego w Unii ani
rusz, Puls Biznesu, 18.02.2003
- Hudson M, Managing Without Profit. The Art of Managing Third-sector
Organizations, Penguin Books, London, 1995
- International Standard Organization, <http://www.iso.ch>
- ISO 9000 dla Małych Firm. Metody postępowania. Poradnik Komitetu
ISO/TC 176, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 1997
- Iwańczyk R., Reengineering – jako współczesna metoda restrukturyzacji
przedsiębiorstw, w: Współczesne tendencje w zarządzaniu – teoria
i praktyka, red. Potocki A., Chrzanów 2000
- Joining a global community of interest, Environment CustomWire,
10/03/2003
- Kaizen Institute <http://www.gembaikaizen.com/kzn-a.htm>
- Kaplan R.S., Norton D.P., Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć
strategie na działania. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa,
2002
- Karaszewski R., M.Buszko M., TQM a kultura organizacyjna, Problemy
Jakości, 01/2002
- Kieżun W., Sprawne Zarządzanie Organizacją, Szkoła Główna Handlowa,
Warszawa 1997
- Kotarbiński T., Sprawność i błąd, PZWS, Warszawa, 1966
- Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, Zakład Narodowy im.
Ossolińskich. Wydawnictwo PAN, Wrocław, 1965
- Lewandowska M., Normy ISO w praktyce, Problemy Jakości, 02/2001
- Lisiecka K., Czy certyfikacja systemu jakości wg norm ISO serii
9000 się opłaca?, Problemy Jakości, 03 2003
- LRG News review, Problemy Jakości, 3/2003

- Maszyk-Musiał E., W pajęczynie symboli czyli kulturowe wyznaczniki polityki personalnej, *Personel*, 4/2001
- Milik S., Zarządzanie jakością w polskim systemie penitencjarnym, *Problemy Jakości*, 8/2003
- Obłój K., Tworzywo skutecznych strategii, PWE Warszawa, 2002
- Podstawy marketingu, red. Altkorn J., Instytut Marketingu, Kraków 1992
- Polak A, Sprawność i niezawodność zarządzania przedsiębiorstwem, *Problemy Jakości*, 4/2001
- Polska Norma PN-EN ISO 9001 Systemy Zarządzania Jakością. Wymagania, PKN, Warszawa, wrzesień 2001
- Price A., *Human Resource Management in a Business Context*. International Thomson Business Press, 2001
- Rączka M, System zarządzania jakością wg norm ISO 9000 - korzyści, Materiały z Konferencji dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Urząd Miasta Krakowa, 20.05.2003
- Rufini G, Peacekeeping and the coming age of NGOs, *Peacekeeping & International Relations*; Mar/Apr95, Vol. 24 Issue 2
- Saczkowski R., Norma ISO jako jedno z narzędzi zarządzania, *Problemy Jakości*, 3 /2001
- Sasin W., Poradnik analityka czyli analiza ekonomiczno - finansowa w praktyce, Agencja Wydawnicza INTERFART, Łódź 1992
- Serafin R, Tatum G, Heydel W, ISO 14000 as an Opportunity for Engaging SMEs in Poland's Environmental Reforms, w: R.Hilary (red.) *ISO 14000. Case Studies and Practical Experiences*, Greenleaf Publishing, Sheffield, 2000
- Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa, 1995
- Systemy Zarządzania Jakością. Podstawy i Terminologia. PN EN ISO 9000, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, 2001
- Umbrella, <http://www.umbrella.org.pl>
- Waddock S. A., Bodwell C, Graves S.B., *Responsibility: The new business*

imperative, Academy of Management Executive; May 2002, Vol. 16
Issue 2

Wąsik P., ISO 9000 w praktyce, Materiały z Konferencji dla Małych
i Średnich Przedsiębiorstw, Urząd Miasta Krakowa, 20.05.2003

Wojtowicz K., Organizacyjne skutki potwierdzenia zgodności systemów
zarządzania jakością z normą ISO 9000, Problemy Jakości, 10/2003

Zarządzanie. Teoria i Praktyka, red. Koźmiński A., Piotrowski W., PWN
Warszawa 1996

Zbiegień-Maciąg L., Marketing personalny. Wydawnictwo Business Press,
Warszawa, 1996

SPIS TABEL

- Tab.1. Porównanie podstawowych danych charakteryzujących Fundację Partnerstwo dla Środowiska i Lubelską Fundację Rozwoju
- Tab.2. Porównanie poszczególnych obszarów zarządzania w Fundacji Partnerstwo dla Środowiska i Lubelskiej Fundacji Rozwoju
- Tab.3. Wskaźniki finansowe FPS
- Tab.4. Strategie kształtowania pola rynkowego
- Tab.5. Strategiczna karta wyników. Miernik: Udział kosztów administracji w kosztach ogółem
- Tab.6. Strategiczna karta wyników. Miernik: Zwrot na zainwestowanym kapitale
- Tab.7. Strategiczna karta wyników. Miernik: Wzrost wartości pozyskanych środków na działalność fundacji
- Tab.8. Strategiczna karta wyników. Miernik: Liczba wykonanych usług – odpłatnych przeglądów wstępnych dla MSP
- Tab.9. Strategiczna karta wyników. Miernik: Szybkość obsługi klientów przez CIE
- Tab.10. Strategiczna karta wyników. Miernik: Satysfakcja klienta z usługi informacyjno-doradczej
- Tab.11. Strategiczna karta wyników. Miernik: Liczba otwieranych klubów „Czysty Biznes”
- Tab.12. Strategiczna karta wyników. Miernik: Liczba innowacyjnych projektów wdrożonych dzięki współpracy z Fundacją w firmach członkowskich Programu Czysty Biznes

ANEKS

1. Analiza Fundacji Partnerstwo dla Środowiska- formularz ankiety zbiorczej
2. Analiza Lubelskiej Fundacji Rozwoju – formularz ankiety

1. Analiza zbiorcza Fundacji Partnerstwo dla Środowiska

Analiza wewnętrzna organizacji metodą Wyższej Szkoły Zarządzania / The Polish Open University Warszawa -Kraków- Legnica. Analiza jest uśrednieniem danych z trzech formularzy analitycznych wypełnionych przez poszczególne osoby biorące w badaniu.

FORMULARZE ANALITYCZNE

I. PROCES ZARZĄDZANIA

Nazwa czynnika	WAGA [+ 0 -]	OCENY										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1. Przedsiębiorczość kadry kierowniczej	+							5,6				
1.2. Przedsiębiorczość pozostałych pracowników	+					4,3						
1.3. Sprawność podejmowania decyzji	+						4,6					
1.4. Stopień delegowania uprawnień	+				3,2							
1.5. Podział zadań i odpowiedzialności	+						4,6					
1.6. Styl kierowania	+					4,3						
1.7. Sprawność przepływu informacji	+					4,0						
1.8. Jakość dokumentacji dot. zarządzania	0						2,3					
1.9. Wykorzystanie technik komputerowych	+					4,0						
1.10. Sprawność przeprowadzania narad	+					3,7						
1.11. Równomierność obciążenia pracą	+			1,7								
1.12. Stopień przestrzegania ustalonych norm	+						4,7					

Komentarz: Zaobserwowano duże zróżnicowanie ocen dotyczących poszczególnych działów organizacji.

II. PLANOWANIE

Nazwa czynnika	WAGA [+ 0 -]	OCENY										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.1. Istnienie i świadomość misji	+								7,0			
2.2. Stopień mierzalności celów i strategii	+						5,3					
2.3. Stopień realizacji planowanych zadań	+								6,7			
2.4. Sprawność przepływu dokumentacji dotyczącej planów	+				3,3							
2.5. Stosowanie nowoczesnych technik	+				3,3							

planistycznych														
2.6. Wdrożenie standardowych procedur	+				2,7									
2.7. Gospodarka czasem kadry kierowniczej	+		1,0*											
2.8. Jakość dokumentacji dotyczącej planowania	+			2,3										
2.9. Inne														

Komentarz: ad 2.7: * tendencja do obniżania

III. FINANSE

Nazwa czynnika	WAGA [+ 0 -]	OCENY												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
3.1. Świadomość polityki finansowej	+					3,7								
3.2. Prowadzenie analiz i kontroli kosztów	+				2,7									
3.3. Planowanie i działania na rzecz obniżki kosztów	+			2,0										
3.4. Gospodarność (materiały, energia, sprzęt, finanse)	+				3,0									
3.5. Rentowność organizacji	0*/+						4,8							
3.6. Płynność finansowa	+				3,0									
3.7. Zdolność kredytowa	+				3,0									
3.8. Zdolność pomnażania zysków	+					3,7								
3.9. Umiejętność inwestowania	+				2,7									
3.10. Terminowość spłat zobowiązań	+				3,3									
3.12. Skuteczność negocjacji warunków i cen	+					4,3								
3.13. Inne														

Komentarz: * Wagę „0” przyjął jeden z respondentów. Uśredniając wyniki wadze przydzielono 0,5 punktu, podczas gdy wadze „+”: 1 punkt.

IV. ORGANIZACJA DZIAŁALNOŚCI

Nazwa czynnika	WAGA [+ 0 -]	OCENY												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
4.1. Badanie światowych tendencji rozwoju techniki	+						4,7							
4.2. Badanie nowoczesnych technologii	+					4,3								
4.3. Wdrażanie technik organizatorskich	+					4,0								
4.4. Systematyczna modernizacja zaplecza technicznego	+					4,3								

4.5. Wdrażanie nowych technologii	+					3,7						
4.6. Poziom organizacji działalności podstawowej	+							4,7				
4.7. Poziom organizacji działalności pomocniczej i ubocznej	+					3,7						
4.8. Poziom organizacji stanowisk pracy	+							4,7				
4.9. Wykorzystanie rozwiązań unikatowych	+							5,0				
4.10. Stopień wdrażania wniosków innowacyjnych	+							4,7				
4.11. Stopień wykorzystania systemów informatycznych	+								6,0			
1.12. Stosowanie znormalizowanych procedur	+							5,0				

Komentarz: ad 4.9: dotyczy działalności podstawowej, w przypadku pomocniczej ocena „Wykorzystania rozwiązań unikatowych” jest niższa.

V. BADANIA I ROZWÓJ

Nazwa czynnika	WAGA [+ 0 -]	OCENY										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.1. Badanie światowych tendencji rozwoju produktu / usługi	+								7,0			
5.2. Wprowadzanie nowych produktów / usług	+									8,3		
5.3. Modernizowanie produktów dotychczasowych	+									7,7		
5.4. Modernizowanie procesów wytwarzania	+							5,7				
5.5. Różnicowanie wersji jakościowych	+?						5,0					
5.6. Porównanie jakości z poziomem światowym	+							6,3				
5.7. Własny potencjał badawczy	+?			2,0								
5.8. Wykorzystanie potencjału obcego	+?				3,5							
5.9. Kreatywność i ruch innowacyjny	+?									8,0		
5.10. Inne												

VI. MARKETING: DYSTRYBUCJA I BADANIA RYNKU

Nazwa czynnika	WAGA [+ 0 -]	OCENY										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.1. Wiedza o rynku	+								7,3			
6.2. Wiedza o konkurencji	+							6,0				

6.3. Wykorzystanie okazji rynkowych	+								7,3			
6.4. Integracja z dystrybutorami	+									8,0		
6.5. Realizacja usług posprzedażowych	+							6,0				
6.6. Realizacja nietypowych życzeń klientów / partnerów	+								6,7			
6.7. Technika i organizacja dystrybucji	+										9,0	
6.8. Różnicowanie form sprzedaży / działania	+								7,0			
6.9. Optymalizacja realizowanych projektów	+								7,0			
6.10. Kanaly informacyjne dystrybucji	+						5,5					
6.11. Inne												

VII. MARKETING: PROMOCJA

Nazwa czynnika	WAGA [+ 0 -]	OCENY										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.1. Promocja na wystawach i targach	0							6,0				
7.2. Promocja w prasie, radiu i TV	+						5,0					
7.3. Wykorzystanie PR	+					4,0						
7.4. Katalogi, foldery, ulotki i plakaty	+				3,5							
7.5. Kreowanie wizerunku organizacji (image)	+				3,0							
7.6. Specjalne akcje promocyjne	+						5,5					
7.7. Atrakcyjność marki i znaku firmowego	+				3,0							
7.8. Znajomość marki wśród klientów / partnerów	+					4,5						
7.9. Jakość planów promocji i reklamy	+			2,0								
7.10. Badanie skuteczności promocji i reklamy	+	0,0										
7.11. Inne												

Komentarz: 7.7 i 7.8 dotyczy znaku korporacyjnego; w przypadku znaków programowych (znaków poszczególnych ‘produktów’ organizacji) ocena jest na poziomie 7 z tendencją rosnącą.

VIII. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Nazwa czynnika	WAGA [+ 0 -]	OCENY										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.1. Sposoby naboru, przygotowania i adaptacji pracowników	+						5,3					
8.2. System ocen ilości i jakości pracy	+		1,5									
8.3. Polityka awansowa; korelacja wyników z wynagrodzeniem	+/?		1,0									
8.4. Warunki pracy, BHP, troska o potrzeby	+/?				3,0							
8.5. Wykorzystanie czasu, działania na rzecz wydajności	+/?		1,0									
8.6. Podnoszenie kwalifikacji, fachowości	+/?					4,5						
8.7. Stabilizacja załogi, elastyczność funkcjonalna	+/?							6,3				
8.8. Dostosowanie zatrudnienia do potrzeb	+/?				3,5							
8.9. Umiejętność pracy zespołowej	+							5,7				
8.10. Polityka rozwoju zasobów ludzkich	+				3,0							
8.11. Doksztalcanie kadry kierowniczej	+/?				3,0							
8.12. Przygotowanie rezerwy kadrowej	+			2,3								
8.13. Inne												

Komentarz:

Ad 8.9: w zależności o działu – przedział ocen od : 1> do 8>

Ad 8.10: brak informacji o polityce rozwoju zasobów ludzkich w poszczególnych działach

IX. KULTURA FIRMY

Nazwa czynnika	WAGA [+ 0 -]	OCENY										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.1. Stopień zaangażowania w pracę	+										9,0	
9.2. Produktywność (skuteczność, sprawność, jakość)	+							5,7				
9.3. Klimat dla przedsiębiorczości*	+							6,0				
9.4. Rozumienie misji i roli klienta / partnera organizacji	+								7,0			
9.5. Świadomość wybranych wartości	+										8,7	
9.6. Elastyczność form organizacyjnych	+								6,7			
9.7. Trzymanie się sedna sprawy	+							5,7				
9.8. Charyzmatyczne kierownictwo	+										9,0	
9.9. Powszechne poczucie odpowiedzialności	+									7,7		
9.10. Inne												

Komentarz: 9.3 jedna z osób badanych zamiast ‘przedsiębiorczości’ uznała jako bardziej stosowny termin ‘filantropia’

9.7 ocena od 1 do 8

9.9 ocena od 4 do 9

Komentarz do całej analizy wewnętrznej organizacji:

Zróznicowanie między działami (zarówno od strony stosowanych metod zarządzania, jak i sposobów dokumentowania). Brak spójnego systemu w tym zakresie.

2. Analiza Lubelskiej Fundacji Rozwoju – organizacji przyjętej w badaniach porównawczych za organizację wzorcową

Analiza wewnętrzna organizacji metodą Wyższej Szkoły Zarządzania / The Polish Open University Warszawa – Kraków- Legnica.

FORMULARZE ANALITYCZNE

I. PROCES ZARZĄDZANIA

Nazwa czynnika	WAGA [+ 0 -]	OCENY										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1. Przedsiębiorczość kadry kierowniczej	+											>
1.2. Przedsiębiorczość pozostałych pracowników	+									>		
1.3. Sprawność podejmowania decyzji	+									>		
1.4. Stopień delegowania uprawnień	+									>		
1.5. Podział zadań i odpowiedzialności	+									>		
1.6. Styl kierowania	+					<						
1.7. Sprawność przepływu informacji	+						<					
1.8. Jakość dokumentacji dot. zarządzania	+										>	
1.9. Wykorzystanie technik komputerowych	+									>		
1.10. Sprawność przeprowadzania porad	+									>		
1.11. Równomierność obciążenia pracą	+							<				
1.12. Stopień przestrzegania ustalonych norm	+									>		
1.13. Inne												

II. PLANOWANIE

Nazwa czynnika	WAGA [+ 0 -]	OCENY											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2.1. Istnienie i świadomość misji	+											>	
2.2. Stopień mierzalności celów i strategii	+									>			
2.3. Stopień realizacji planowanych zadań	+											>	
2.4. Sprawność przepływu dokumentacji dotyczącej planów	+									>			
2.5. Stosowanie nowoczesnych technik planistycznych	+?									>			
2.6. Wdrożenie standardowych procedur	+											>	
2.7. Gospodarka czasem kadry kierowniczej	+											>	
2.8. Jakość dokumentacji dotyczącej planowania	+											>	
2.9. Inne													

III. FINANSE

Nazwa czynnika	WAGA [+ 0 -]	OCENY											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3.1. Świadomość polityki finansowej	+										>		
3.2. Prowadzenie analiz i kontroli kosztów	+											>	
3.3. Planowanie i działania na rzecz obniżki kosztów	+								>				
3.4. Gospodarność (materiały, energia, sprzęt, finanse)	+								>				
3.5. Rentowność organizacji	+					>							
3.6. Płynność finansowa	+										>		
3.7. Zdolność kredytowa	0												
3.8. Zdolność pomnażania zysków	0												
3.9. Umiejętność inwestowania	0												
3.10. Terminowość spłat zobowiązań	+										>		
3.12. Skuteczność negocjacji warunków i cen	+										>		
3.13. Inne													

IV. ORGANIZACJA DZIAŁALNOŚCI

Nazwa czynnika	WAGA [+ 0 -]	OCENY										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.1. Badanie światowych tendencji rozwoju techniki	+?						>					
4.2. Badanie nowoczesnych technologii	+											
4.3. Wdrażanie technik organizatorskich	+?							>				
4.4. Systematyczna modernizacja zaplecza technicznego	+								>			
4.5. Wdrażanie nowych technologii	+?											
4.6. Poziom organizacji działalności podstawowej	+									>		
4.7. Poziom organizacji działalności pomocniczej i ubocznej	+									>		
4.8. Poziom organizacji stanowisk pracy	+									>		
4.9. Wykorzystanie rozwiązań unikatowych	+?				>							
4.10. Stopień wdrażania wniosków innowacyjnych	+?					>						
4.11. Stopień wykorzystania systemów informatycznych	+									>		
1.12. Stosowanie znormalizowanych procedur	+									>		

Komentarz:

Ad 4.2 , 4.5, 4.10

Lubelska Fundacja Rozwoju planując realizację projektów dotyczących innowacji i transferu technologii w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw przygotowała w tym celu koncepcję utworzenia Business & Innovation Centre w Lublinie.

Cele projektu:

Business & Innovation Centre (BIC) w Lublinie jako regionalna jednostka ma na celu wsparcie innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw oraz przedsiębiorców z Województwa Lubelskiego.

Misją BIC jest dostarczanie usług służących rozwojowi gospodarczemu regionu poprzez:

- Wsparcie tworzenia nowych, innowacyjnych przedsiębiorstw
- Pomoc w modernizacji, zwiększaniu innowacyjności i dywersyfikacji działań istniejących przedsiębiorstw

Aby osiągnąć te cele BIC w Lublinie:

- Oferuje szeroki zakres usług takich jak np. : promocja, identyfikacja oraz selekcja projektów innowacyjnych dla przedsiębiorstw, strategiczne wsparcie również po wprowadzeniu na rynek innowacyjnych produktów w celu maksymalizacji wskaźnika przetrwania innowacyjnych pomysłów.
- BIC działa również jako instytucja łącząca potrzeby przedsiębiorców ze specjalistycznymi usługami skierowanymi do nich.

Najistotniejsze usługi Business & Innovation Centre to m.in :

1. Stała, aktywna promocja innowacji i przedsiębiorczości.
2. Identyfikacja, opracowanie i selekcja projektów innowacyjnych.
3. Wdrażanie programów pomocowych Unii Europejskiej oraz projektów dotyczących innowacji i transferu technologii realizowanych we współpracy z innymi partnerami.
4. Wsparcie istniejących przedsiębiorstw w modernizacji, dywersyfikacji i innowacyjności produktów i usług.
5. Ułatwianie dostępu do specjalistycznych usług doradczych i szkoleń dla kadry zarządzającej przedsiębiorstw.
6. Usługi informacyjne w zakresie finansowania projektów innowacyjnych.

Lubelska Fundacja Rozwoju jest jednym z inicjatorów utworzenia Lubelskiego Parku Naukowo-Technologicznego w Lublinie.

Poza tym wspólnie z „Kurierem Lubelskim” organizuje coroczny konkurs Najlepsze Przedsiębiorstwo Prywatne, a wybór laureatów odbywa się w 3 kategoriach, m. in. : Najlepsze Przedsiębiorstwo Innowacyjne. LFR jest również jednym z członków konsorcjum projektu pt. „Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Lubelskiego” finansowanego ze środków KBN. LFR jest członkiem Europejskiego Stowarzyszenia Transferu Technologii, Innowacji i Informacji Przemysłowej (TII) z siedzibą w Luksemburgu.

V. BADANIA I ROZWÓJ

Nazwa czynnika	WAGA [+ 0 -]	OCENY											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5.1. Badanie światowych tendencji rozwoju produktu / usługi	0												
5.2. Wprowadzanie nowych produktów / usług	+					>							
5.3. Modernizowanie produktów dotychczasowych	0												
5.4. Modernizowanie procesów wytwarzania	0												
5.5. Różnicowanie wersji jakościowych	0												
5.6. Porównanie jakości z poziomem światowym	+				>								
5.7. Własny potencjał badawczy	+						>						
5.8. Wykorzystanie potencjału obcego	+					>							
5.9. Kreatywność i ruch innowacyjny	+										>		
5.10. Inne													

VI. MARKETING: DYSTRYBUCJA I BADANIA RYNKU

Nazwa czynnika	WAGA [+ 0 -]	OCENY										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.1. Wiedza o rynku	+?									>		
6.2. Wiedza o konkurencji	+										>	
6.3. Wykorzystanie okazji rynkowych	+?									>		
6.4. Integracja z dystrybutorami	+						>					
6.5. Realizacja usług posprzedażowych	+							>				
6.6. Realizacja nietypowych życzeń klientów / partnerów												
6.7. Technika i organizacja dystrybucji	+?								>			
6.8. Różnicowanie form sprzedaży / działania	+							>				
6.9. Optymalizacja realizowanych projektów	+?								>			
6.10. Kanaly informacyjne dystrybucji	+									>		
6.11. Inne												

Komentarz:

Ad 6.2 – brak bezpośredniej konkurencji dla LFR, która jako jedyna instytucja z województwa lubelskiego odpowiedzialna jest na jego terenie za wdrażanie programów Phare (pełniąc rolę Regionalnej Instytucji Finansującej); są inne instytucje mające za zadanie wsparcie przedsiębiorców; wiodącą jednak pozycję ma Lubelska Fundacja Rozwoju

Ad 6.4 – zaproponowana ocena odnosi się do rozumienia „dystrybutora” jako osoby przekazującej informacje o aktywnościach LFR, a zatem pracowników Fundacji w Lublinie, w terenie (kierowników Agencji Rozwoju Lokalnego), mediów (pośredników w tym procesie) oraz innych instytucji „okołobiznesowych”

Ad 6.5 – w sensie badania satysfakcji klienta

Ad 6.6 – nie było takich

VII. MARKETING: PROMOCJA

Nazwa czynnika	WAGA [+ 0 -]	OCENY										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.1. Promocja na wystawach i targach	+								>			
7.2. Promocja w prasie, radiu i TV	+										>	
7.3. Wykorzystanie PR	+									>		

IX. KULTURA FIRMY

Nazwa czynnika	WAGA [+ 0 -]	OCENY											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
9.1. Stopień zaangażowania w pracę	+												>
9.2. Produktywność (skuteczność, sprawność, jakość)	+											>	
9.3. Klimat dla przedsiębiorczości	+								>				
9.4. Rozumienie misji i roli klienta / partnera organizacji	+										>		
9.5. Świadomość wybranych wartości	+								>				
9.6 Elastyczność formo organizacyjnych	+								>				
9.7. Trzymanie się sedna sprawy	+?									>			
9.8. Charyzmatyczne kierownictwo	+											>	
9.9. Powszechne poczucie odpowiedzialności	+								>				
9.10. Inne													