

Hanna Gołaś*
Natalia Nowacka**
Anna Mazur***

Projekt procesu przeglądu zarządzania w grupie kapitałowej

Wstęp

Przeгляд zarządzania jest jednym z elementów znormalizowanego systemu zarządzania, za który odpowiada najwyższe kierownictwo. Jest to swoisty „rachunek sumienia” dla funkcjonującego systemu. Podczas przeglądu omawiane są działania, jakie przedsiębiorstwo podejmowało w celu utrzymania i doskonalenia jakości swoich działań. Praktyka wykazuje, że przegląd najczęściej przygotowywany jest przez Pełnomocnik i nie zawsze, dokumenty będące dowodem na spełnienie wymagania w tym zakresie, oddają prawdziwy obraz sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji rozproszenia organizacyjnego, kiedy mamy do czynienia z wielozakładowością czy holdingiem lub grupą kapitałową.

Celem artykułu jest zaprezentowanie procesu przeprowadzenia przeglądu zarządzania w Grupie Kapitałowej, w skład której wchodzi osiem spółek, wraz z przykładowym szablonem danych wejściowych do przeglądu, aby można było dokonać benchmarkingu spółek.

Opracowanie powstało w wyniku badania przeprowadzonego metodą wywiadu w dużej grupie kapitałowej funkcjonującej na polskim rynku energetycznym.

1. Wprowadzenie do problematyki

1.1. Zarządzanie jakością

* Dr inż., Katedra Ergonomii i Inżynierii Jakości, Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska, hanna.golas@put.poznan.pl

** Mgr inż., absolwentka Wydziału Inżynierii Zarządzania, natlia.nowacka87@gmail.com

*** Dr inż., Katedra Ergonomii i Inżynierii Jakości, Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska, anna.mazur@put.poznan.pl

Zgodnie z normą ISO 9000:2006 zarządzanie jakością są to skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości [PN-EN ISO 9000:2006].

Zarządzanie jakością jest funkcją menedżerską odpowiedzialną za wszystkie aspekty jakości produkowanych przez przedsiębiorstwo wyrobów lub świadczonych usług. Jest to planowe i zorganizowane oddziaływanie systemu zarządzającego (np. pracownicy tworzący służbę jakości) na system zarządzany [Hamrol A., 2008], w skład, którego wchodzi to wszystko, co zmierza bezpośrednio do spełnienia wymagań jakościowych.

Zarządzanie jakością obejmuje wszystkie działania z zakresu zarządzania, które decydują o polityce jakości, celach i odpowiedzialności, a także ich realizacji w ramach systemu jakości, za pomocą takich środków jak:

- planowanie jakości,
- zapewnienie jakości,
- sterowanie jakością (spełnienie wymagań)
- doskonalenie jakości [Hamrol, Mantura, 2005; Hamrol, 2008; Prussak, 2006].

Planowanie jakości obejmuje działania związane z ustalaniem celów jakości, a także wszelkich zasobów, procesów i odpowiedzialności związanych z osiągnięciem celów jakości. Zapewnienie jakości ma za zadanie zagwarantowanie, że wymagania dotyczące jakości zostaną spełnione. Sterowanie jakością ma na celu zapobieganie wadom, brakom i niezgodnościom oraz utrzymanie poziomu spełnienia wymagań przy zachowaniu optymalnego poziomu kosztów. Doskonalenie jakości ma za zadanie ciągłe zwiększanie zdolności i możliwości w zakresie utrzymywania odpowiedniego poziomu spełnienia wymagań.

1.2. Problematyka grup kapitałowych

Pojęcie grup kapitałowych nie zostało jednoznacznie zdefiniowane, nie ma spójnego terminu, dzięki któremu można je opisać. Często używane są pojęcia w oparciu o różne dziedziny wiedzy, praktyki i tradycje językowe. M. Trocki definiuje grupy kapitałowe jako „zgrupowania utworzone dla realizacji wspólnych celów gospodarczych, składające się z samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych w formie spółek kapitałowych (spółek z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjnych), powiązane w sposób trwały więziami kapitałowymi i ewentualnie dodatkowo innymi, posiadające możliwość realizacji wspólnych celów oraz wynikającą z rodzaju intensywności tworzących je powiązań” [Trocki, 2004]. O powiązaniach można mówić wtedy, kiedy jedna spółka zostaje właścicielem udzia-

łów lub akcji innej, ilości posiadanych udziałów warunkuje również intensywność opisywanych powiązań oraz uprawnienia właścicielskie. Należy dodać, że wyżej wymieniona definicja grup kapitałowych jest szerzej opisana w regulacjach prawnych, które mają wzgląd na szerszy krąg podmiotów.

Istotą funkcjonowania grup kapitałowych jest zdefiniowanie wspólnego celu gospodarczego, rozumianego jako dążenie do osiągnięcia korzyści materialnych z wspólnej działalności. Przykładem takich są cele ekonomiczne, takie jak efekt skali i różnorodności, do rynkowych celów zaliczamy na przykład wspólną działalność marketingową i system dystrybucji. Cele kierownicze to centralizacja lub decentralizacja władzy, zwiększenie wydajności zasobów ludzkich, natomiast przykładem operacyjnych celów jest konsolidacja zaopatrzenia i łączenie potencjału operacyjnego. Ostatnią grupę stanowią cele finansowe, do których zalicza się optymalizację kosztów, zasobów a także minimalizację obciążeń podatkowych. Wszystkie te cele realizowane są poprzez cele szczegółowe sprecyzowane dla poszczególnych spółek [Nogalski, Walentynowicz, 2004].

2. Charakterystyka badanej Grupy Kapitałowej

Grupa Kapitałowa, która stanowi bazę dla omawianej problematyki, jest firmą produkcyjno-usługową, zajmującą pozycję lidera na polskim rynku w swojej branży. Firma opiera swoją strategię na zasadach zrównoważonego rozwoju, głównie koncentrując się na wykorzystywaniu odnawialnych źródeł energii.

Do Grupy Kapitałowej należy osiem spółek z wieloletnim doświadczeniem, które w swojej ofercie stawiają na innowacyjność rozwiązań bazujących na efektywności ekonomicznej oraz ekologicznej. Gwarantują swoim klientom kompleksowe rozwiązania w zakresie dostaw produktów, usług i obsługi serwisowej. Świadczą szeroką gamę usług dostosowanych do potrzeb klientów, począwszy od diagnostyki, analiz i rekomendacji, aż po globalne zarządzanie infrastrukturą techniczną budynków i eksperckie usługi z zakresu finansowania projektów oraz zarządzania kadrami.

Grupa Kapitałowa posiada Zintegrowany System Zarządzania, który poza wymaganiami wyznaczonymi przez jej głównego udziałowca oraz wewnętrznymi standardami Grupy spełnia także międzynarodowe standardy norm w obszarze zarządzania jakością w oparciu o ISO 9001:2008, zarządzania środowiskowego bazującego na ISO 14001:2004 i zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy według PN-N 18001:2004.

Certyfikaty ISO dotyczące jakości usług, poszanowania środowiska i zasad bhp są dowodem kompetencji i najwyższych standardów świadczonych usług. Ponadto każda spółka należąca do grupy kapitałowej może wdrożyć dodatkowe standardy, jeśli jest to niezbędnym warunkiem zapewnienia jej prawidłowego funkcjonowania.

Do priorytetowych elementów zapewniających funkcjonowanie Systemu Zarządzania w grupie kapitałowej jest ciągle doskonalenie systemu oraz realizacja działań korygujących i zapobiegawczych. Innym ważnym aspektem jest przeprowadzanie audytów krzyżowych, które pozwalają zweryfikować poprawność realizacji procedur. Następnym nieodzownym elementem w zapewnieniu efektywności i skuteczności procesów jest ich systematyczne monitorowanie za pomocą odpowiednich mierników. Cykliczne przeglądy zarządzania zapewniają kompleksową ocenę systemu.

3. Analiza stanu obecnego

Grupa Kapitałowa zgodnie z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2009 przeprowadza przegląd zarządzania we wszystkich swoich spółkach. Na poziomie każdej spółki opracowano indywidualne procedury określające sposoby przygotowania danych wejściowych, realizacji i przebieg przeglądu zarządzania razem ze sposobem ich dokumentowania. W chwili obecnej na poziomie korporacji nie jest przeprowadzany centralny zintegrowany przegląd systemu zarządzania.

W Grupie i jej spółkach zależnych, przegląd zarządzania odbywa się nie rzadziej niż raz w roku. W wyjątkowych sytuacjach, które mogą mieć znaczący wpływ na system zarządzania, na mocy decyzji Dyrektora Generalnego i Zarządu termin przeglądu może ulec zmianie, np. przesunięciu o dwa miesiące, może zostać zarządzony pozaplanowy przegląd zarządzania, lub też może mieć formę cyklicznych spotkaniach kierownictwa, na których stopniowo omawiane są ustalone zagadnienia.

W chwili obecnej na poziomie korporacji nie jest przeprowadzany centralny zintegrowany przegląd systemu zarządzania. Realizowane są przeglądy zarządzania obejmujące wszystkie wdrożone i funkcjonujące systemy i standardy w obszarze każdej Spółki Grupy, ze względu na zróżnicowany profil prowadzonej działalności.

Przed przeglądem zarządzania Pełnomocnik ds. Systemów Zarządzania ma za zadanie zebrać od wszystkich Spółek zależnych wybrane informacje opracowane w oparciu o dokumentację bazową oraz wymagania

wdrożonych i utrzymywanych standardów. Następnie organizowany jest przegląd systemu zarządzania.

Ważne jest to, że wszystkie spółki należące do Grupy Kapitałowej w Polsce mają wspólne trzy systemy zarządzania: jakością wg normy ISO 9001, środowiskiem wg ISO 14001 i system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zgodnego z PN-N 18001. Normy te są wdrożone i utrzymywane w każdej spółce, jednak zależnie od indywidualnego profilu i rodzaju działalności spółki, każda z nich może wdrożyć osobny standard, lub system zarządzania. Dlatego zakres przeglądu zarządzania w każdej ze spółek ustalany jest z osobna, biorąc pod uwagę specyficzne dla każdej normy wymagania.

Wszystkie spółki Grupy posiadają w pełni zgodne elementy procesu przygotowania i samego przeglądu zarządzania. Dane wejściowe i wyjściowe z przeglądu zarządzania są opracowane i w pełni zgodne z wymaganiami norm, są one spójne dla porównywanych spółek. Drobne różnice wynikają z posiadanych dodatkowych systemów zarządzania również poddawanych okresowej ocenie podczas przeglądu zarządzania. Ponadto procedury dotyczące przeglądu zarządzania, a także dodatkowe dokumenty związane różnią się w każdej ze spółek. Różne sposoby prowadzenia dokumentacji przeglądów zarządzania stają się niejednokrotnie powodem niejasności danych wynikających z nieścisłości zapisów. Prowadzi to do utrudnienia procesu zbierania danych do przeglądu i sporządzeniu rzetelnego raportu. Dlatego szczególną uwagę należy zwrócić na proces kompletowania dokumentacji i danych.

Przygotowanie Przeglądu Systemu Zarządzania w Grupie w Polsce składa się z czterech etapów:

1. Ustalenia terminu, czasu i częstotliwości okresowego Przeglądu Zarządzania.
2. Ustalenia osób uczestniczących w Przeglądzie Zarządzania.
3. Opracowania tematu i programu Przeglądu Systemu Zarządzania.
4. Przekazania przez Pełnomocnika ds. Systemów Zarządzania zatwierdzonego Programu Przeglądu Systemu Zarządzania.

W pierwszym etapie Dyrektor Generalny wyznacza uczestników przeglądu. Najczęściej są to Kolegium Dyrektorów, Pełnomocnik ds. Systemów Zarządzania- Koordynator, mogą także być inni dyrektorzy, pełnomocnicy Spółek, jeśli istnieje taka potrzeba, na przykład kierownicy wybranych komórek organizacyjnych a także inne osoby zajmujące w organizacji inne ważne stanowiska, których obecność jest niezbędna na przeglą-

dzie, pod kątem omawianego zakresu tematycznego. Przegląd systemu zarządzania na poziomie spółki przeprowadzany jest przez przedstawiciela najwyższego kierownictwa, którym jest Pełnomocnik ds. SZ. Do jego obowiązków należy między innymi opracowanie zakresu tematycznego przeglądu i opracowanie danych wejściowych.

Przygotowanie danych wejściowych to kolejny etap przygotowania przeglądu zarządzania. Pełnomocnik na dwa miesiące przed planowanym przeglądem wysłała informacje do poszczególnych Dyrektorów Pionów, a ci z kolei do Kierowników Komórek Organizacyjnych o przygotowanie określonych danych, takich jak:

- wskaźniki skuteczności i efektywności dla każdego realizowanego procesu, porównanymi z wzorcowymi wartościami.
- wyniki audytów wewnętrznych i zewnętrznych, w tym audytów jakości, bezpieczeństwa, marketingowych, finansowych, informatycznych i innych, a także audyty przeprowadzone przez akredytowane jednostki zewnętrzne.
- wyniki działań korygujących i zapobiegawczych, przeprowadzonych po poprzednim przeglądzie.
- wyniki z poprzednich przeglądów systemu zarządzania, wraz z oceną realizacji podjętych na tych przeglądach działań, w tym realizacji mapy celów, programów, harmonogramów doskonalenia systemu.
- analizę jakości świadczonych usług oraz badania zadowolenia klientów, dokonywana w oparciu o prowadzone badania marketingowe.
- analizę bieżących zmian organizacyjnych, mających wpływ na postać Systemu Zarządzania oraz dotyczące okresu po poprzednim przeglądzie.
- pisemną analizę: reklamacji, zgodności usług z wymaganiami, oceny dostawców wyrobów i usług, podwykonawców.

Wszystkie wyżej wymienione wyniki i analizy są opracowywane przez analityków biznesowych firmy, kierowników działów oraz inne odpowiedzialne osoby i dostarczane Pełnomocnikowi nie później niż na dwa tygodnie przed planowanym przeglądem.

Następnie Pełnomocnik opracowuje zalecenia do doskonalenia ZSZ w formie listy, które dotyczą stanu obecnego funkcjonującego Zintegrowanego Systemu Zarządzania przed Przeglądem. Opracowana jest na podstawie poprzednio przeprowadzonej przez Dyrektora ds. Systemu Zarządzania analizy zmian.

Kolejnym etapem jest opracowanie przez Pełnomocnik ds. SZ, sprawozdania z danych wejściowych oraz rzetelna i szczegółowa analiza.

Nadesłane dane Pełnomocnik opracowuje z wykorzystaniem metod statystycznych, tabel, wykresów i wskaźników. Na dwa tygodnie przed planowanym przeglądem Pełnomocnik przygotowuje temat oraz program przeglądu zarządzania, nieodzownymi elementami tematów poddanych omówieniu jest Polityka systemu, wszystkie cele określone dla każdej ze spółek, a także jakość świadczonych usług i wyrobów, oraz funkcjonowanie procesów. Następnie program i temat oddawane są do weryfikacji i akceptacji Dyrektorowi Generalnemu. Po jego zatwierdzeniu, Pełnomocnik przekazuje ostatecznie sporządzony Program Przeglądu SZ, z proponowanym terminem realizacji i listą osób uczestniczących w Przeglądzie.

Po zrealizowaniu powyższych etapów dokonuje się przeglądu efektywności systemu zgodnie z zatwierdzonym planem. W spotkaniu uczestniczy Kolegium Dyrektorów, tzn. Zarząd i Dyrekcja. W Przeglądzie można wyodrębnić dwie nieformalne części, sprawozdawczą i dyskusyjną. Pierwsza z nich, sprawozdawcza ma formę raportu z wydarzeń z poprzedniego okresu sprawozdawczego, stanowi jego podsumowanie, którego uwiarygodnieniem są fakty i rzetelne informacje, nie wymaga dyskusji. Część sprawozdawcza polega na zaprezentowaniu i krótkim zreferowaniu przygotowanych do przeglądu materiałów, do których zaliczyć można prezentacje multimedialne, materiały informacyjne, liczne wykresy porównawcze i wyliczenia wskaźników. Przegląd prowadzony jest przez osoby wyznaczone do tego zadania. Na prowadzących przegląd spoczywa duża odpowiedzialność, wynika to z faktu, iż rzeczowe i zwięzłe przedstawienie materiału skutkuje skoncentrowaniu uwagi słuchaczy na istotnych elementach prezentacji, a w rezultacie umożliwi przeprowadzenie konstruktywnej dyskusji.

Kolejną część spotkania jest dyskusja, odnosząca się do zagadnień, omówieniu zadań niezrealizowanych i wskazaniu przyczyn na skutek, których nie powiodły się one, także występujących zakłóceń i problemów. W części dyskusyjnej każdy uczestnik spotkania ma możliwość odnieść się do zaprezentowanego materiału, wyrazić swoją opinię, czy też wątpliwości oraz uzupełnić i skomentować informacje zawarte w prezentacji. Innymi tematami do dyskusji i rozważań są pomysły związane z doskonaleniem, a także plany na przyszły rok, czy też półrocze objęte kolejnym okresem sprawozdawczym. Podstawą realizacji Przeglądów Zarządzania jest ocena

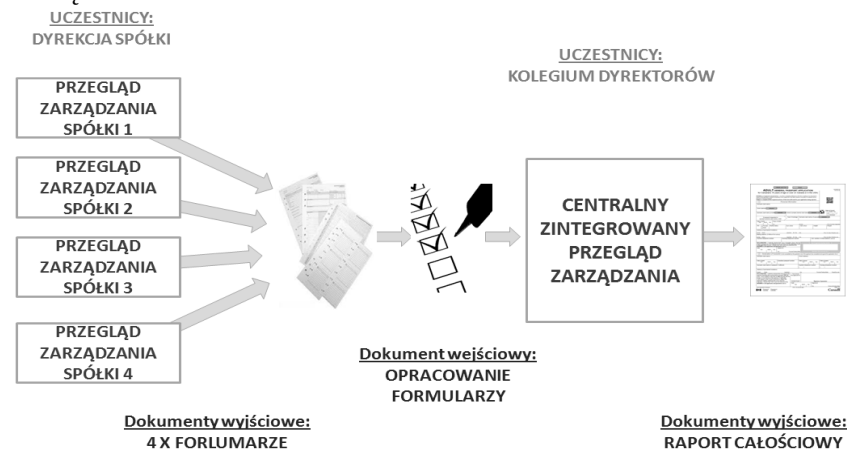
stopnia realizacji wyznaczonej na dany rok celów oraz danych wejściowych i wyjściowych z Przeglądu ZSZ.

Następnym krokiem jest opracowanie Protokołu z zrealizowanego przeglądu. Protokół ten sporządzany jest przez Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania i zawiera przede wszystkim informacje o liście osób w nim uczestniczących, o przebiegu przeglądu, a także ustalenia i wnioski z przeprowadzonego przeglądu Zintegrowanego Systemu Zarządzania. Dalej Protokół zostaje dołączony do Raportu, który oddaje się do zatwierdzenia Dyrektorowi Naczelnemu. Raport z Przeglądu Zarządzania udostępniany jest wszystkim zainteresowanym Kierownikom Komórek Organizacyjnych poprzez System Informatyczny wspomagający Zarządzanie Dokumentacją Grupy Kapitałowej w Polsce. Narzędzie w postaci systemu informatycznego umożliwiającego udostępnianie i wspomaganie zarządzaniem procesami biznesowymi organizacji. Zawarta jest w nim cała dokumentacja ZSZ w Grupie Alfa w Polsce.

4. Koncepcja przeglądu zarządzania na poziomie korporacyjnym

W celu zapewnienia stałej przydatności, adekwatności i skuteczności ZSZ na poziomie korporacyjnym Grupy Kapitałowej, autorki proponują przeprowadzenie Centralnego Zintegrowanego Przeglądu Zarządzania w Grupie w Polsce. Na rysunku 1. przedstawiono koncepcję modelu Centralnego Zintegrowanego Przeglądu Zarządzania o charakterze dwueta-powym.

Rysunek 1. Koncepcja modelu Centralnego Zintegrowanego Przeglądu Zarządzania



Źródło: Opracowanie własne.

W pierwszym etapie realizowane będą przeglądy cząstkowe w każdej Spółce wchodzącej w skład Grupy przez dyrektora danej spółki.

Przeglądy dokonywane przez kierownictwo na poziomie spółek mają na celu formalną ocenę stanu ZSZ oraz jego adekwatności do polityki i celów oraz ocenę skuteczności i efektywności tego systemu. Cząstkowe przeglądy zarządzania realizowane będą w oparciu o procedury wewnętrzne spółek. Zaleca się, aby dyrektorzy spółek zaplanowali i przeprowadzili przegląd wewnętrzny w zaplanowanym horyzoncie czasowym. Realizacja przeglądów cząstkowych warunkuje przeprowadzenie Centralnego Przeglądu Zarządzania, który może odbyć się dopiero w momencie zakończenia etapu pierwszego oraz przygotowaniu i przesłaniu formularza danych wejściowych zaprezentowanego na rysunku 2.

Etap drugi koncepcji to przeprowadzenie Centralnego Zintegrowanego Przeglądu Zarządzania obejmujący funkcjonowanie ZSZ na poziomie korporacji. Przegląd ten odbywać się będzie raz w roku. W spotkaniu powinni brać udział przede wszystkim Dyrektor Generalny, Zarząd Grupy, a także Dyrektorzy Spółek. Podczas przeglądu powinny być prezentowane informacje, które szczegółowo opisane są w standardach PN-EN ISO 9001:2009, PN-EN ISO 14001:2005 i PN-N 18001:2004. Należy jednak pamiętać o tym, że zakres przeglądu zarządzania powinien zostać poszerzony o specyficzne dla każdej normy wymagania, które są wdrożone i utrzymywane w poszczególnych spółkach należących do Grupy.

Dane wejściowe do przeglądu muszą być przede wszystkim jednoznacznie określone. Odpowiedzialność za to ponosi cała kadra kierownicza. Przegląd zarządzania przygotowany jest w oparciu o dane bazowe dotyczące, między innymi:

- realizacji Polityki,
- wyników audytów,
- działań korygujących i zapobiegawczych,
- informacji zwrotnych od klientów, w tym skargi, wnioski, wyniki badań ankietowych,
- funkcjonowania procesów,
- zmian organizacyjnych i prawnych mających istotny wpływ na funkcjonowanie zintegrowanego systemu zarządzania,
- kierunków doskonalenia funkcjonowania firmy.

Oprócz tego Pełnomocnik ds. Systemów Zarządzania Spółki musi rzetelnie i szczegółowo przeanalizować dane wejściowe z przeglądu cząstkowego, wpływające od poszczególnych kierowników komórek organizacyj-

nych. Po dokonaniu przeglądu, Pełnomocnik na podstawie danych bazowych, wyników i ustaleń, przedstawia usystematyzowane wyniki przeglądu przy pomocy opracowanego formularza.

Formularz „Dane wejściowe do Centralnego Zintegrowanego Przeglądu Zarządzania” ma formę raportu z przeglądu zarządzania i jest wspólna dla wszystkich spółek.

Na rysunku 2 zaprezentowano fragment formularza danych wejściowych, z uwzględnieniem wyników auditów wewnętrznych i zewnętrznych, działań po poprzednim przeglądzie i oceny zadowolenia klienta.

Rysunek 2. Fragment Formularza danych wejściowych do Centralnego Przeglądu Zarządzania

Grupa Kapitałowa	FORMULARZ DANYCH DO CENTRALNEGO PRZEGLĄDU ZARZĄDZANIA nr X/ 20... ROK (OBEJMUJE OKRES ODDO.....)				I/CPZ/01/2012
					WERSJA:01
					STRONA: x z y
SPÓŁKA					
1. WYNIKI AUDYTÓW WEWNĘTRZNYCH					
LICZBA NIEZGODNOŚCI					
RODZAJ		JAKOŚĆ	ŚRODOWIKO	BHP	INNE
1	Audyty wewnętrzne realizowanych zgodnie z harmonogramem audytów				
2	Audyty wewnętrzne dodatkowe (realizowane wewnątrz Spółki)				
3	UWAGI				
LICZBA OBSERWACJI					
RODZAJ		JAKOŚĆ	ŚRODOWIKO	BHP	INNE
1	Audyty wewnętrzne realizowanych zgodnie z harmonogramem audytów				
2	Audyty wewnętrzne dodatkowe (realizowane wewnątrz Spółki)				
3	UWAGI				
2. WYNIKI AUDYTÓW ZEWNĘTRZNYCH					
LICZBA NIEZGODNOŚCI					
RODZAJ		JAKOŚĆ	ŚRODOWIKO	BHP	INNE
1	Audyty zewnętrzne- jednostki certyfikujące				
2	UWAGI				
3. ANALIZA I OCENA DZIAŁAŃ PODJĘTYCH W NASTĘPSTWIE WCZEŚNIEJSZYCH PRZEGLĄDÓW ZARZĄDZANIA					
DZIAŁANIA ZAPLANOWANE					
SYMBOL PROCESU		JAKOŚĆ	ŚRODOWIKO	BHP	INNE

DZIAŁANIA WYKONANE				
SYMBOL PROCESU	JAKOŚĆ	ŚRODOWIKO	BHP	INNE
4. INFORMACJE ZWROTNE OD KLIENTÓW				
*reklamacje związane z fakturami i odczytami	ANALIZA REKLAMACJI			
RODZAJ	LICZBA	ZALEŻNE OD GK	LICZBA	NIEZALEŻNE OD GK
1 Reklamacji ogółem				
2 Opłaty za ciepło				
3 Załatwione pozytywnie				

Źródło: Opracowanie własne.

Formularz ten zawiera informację dotyczące: wyników auditów wewnętrznych i zewnętrznych, informacje zwrotne od klientów (reklamacja, interwencje), informacje dotyczące funkcjonowania procesów/realizacja celów, analiza problemów jakościowych, status działań korygujących i zapobiegawczych, zmiany mogące mieć wpływ na zintegrowany system zarządzania, zalecenia dotyczące doskonalenia, zamiany w okolicznościach, wymaganiach prawnych, zgodność funkcjonowania organizacji z wymaganiami prawnymi i innymi, komunikacja z zewnętrznymi stronami, efekty działalności środowiskowej, stan badania incydentów w procesach. Każde z tych zagadnień musi być opisane w odniesieniu do jakości, środowiska i bhp oraz dodatkowo do innego systemu, jaki posiada np. AQAP. Formularz zapewnia, że dane zebrane w ten sposób przyczynią się do porównywania spółek między sobą i uczenia się od najlepszych, wskazywanie możliwości doskonalenia czy wybierania lidera w poszczególnych zagadnieniach. Wypełniony formularz daje obraz słabych i mocnych stron każdej ze spółek. Wymaga on od wypełniającego (Pełnomocnika w danej spółce lub dyrektora) zebrania wielu informacji, które często są rozproszone a to powoduje, że można spodziewać się niechęci do jego stosowania. Ważne jest więc w tym przypadku, aby dyrektor spółki rozesłał ten formularz do pracowników posiadających informację o poszczególnych punktach i w ten sposób zaangażował ich również w przeprowadzanie przeglądu zarządzania. Ma to tą zaletę, że dzięki temu następować będzie poprawa komunikacji i wymiany informacji, co zawsze przyczynia się do wzrostu skuteczności zarządzania.

Właściwe opracowanie danych wejściowych, sprawne przeprowadzenie spotkania oraz przygotowanie wyczerpującego raportu sprawiają, że przegląd zarządzania jest dla najwyższego kierownictwa i wszystkich pracowników, wartościowym źródłem informacji o funkcjonowaniu całej firmy w przeciągu ubiegłego roku. Centralny Przegląd Zarządzania ułatwia obustronną wymianę doświadczeń w Spółkach, w zrozumiały sposób obrazuje najwyższemu kierownictwu, stan funkcjonowania ZSZ Grupy. Ponadto systematycznie przeprowadzany Centralny Przegląd Zarządzania, rzetelne i skrupulatne raportowanie i analizowanie danych jakościowych, środowiskowych i BHP, a także innych danych systemowych, odpowiada za budowanie i umacnianie kultury bezpieczeństwa, ochrony środowiska i wysokiej jakości świadczonych usług zgodnie z zasadami Grupy.

Zakończenie

Przeprowadzenie przeglądu zarządzania na poziomie centralnym w Grupie Kapitałowej składającej się z ośmiu spółek jest procesem kłopotliwym i trudnym. Dlatego bardzo ważne jest zapewnienie terminowości spływu danych oraz ich wiarygodności. Zaprojektowany formularz, który dla każdej ze spółek jest daną wyjściową z przeglądu, pozwoli na porównywanie funkcjonowania systemów zarządzania w każdej ze spółek i wyciąganie wniosków dla pozostałych.

Literatura

1. Hamrol A. (2008), *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa.
2. Hamrol A., Mantura W. (2005), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
3. Prussak W. (2006), *Zarządzanie jakością Wybrane elementy*, wyd. II poprawione, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
4. Nogalski B., Walentynowicz P. (2004), *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, WSAiB, Gdynia.
5. PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa.
6. Trocki M. (2004), *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa.

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie procesu przeprowadzenia przeglądu zarządzania w Grupie Kapitałowej, w skład której wchodzi osiem spółek, wraz z przykładowym szablonem danych wejściowych do przeglądu aby można było dokonać benchmarkingu spółek. Opracowanie powstało w wyniku badania przeprowadzonego metodą wywiadu w dużej grupie kapitałowej funkcjonującej na polskim rynku energetycznym.

Artykuł składa się z czterech części. W pierwszej zaprezentowano problematykę dotyczącą grup kapitałowych jako takich, w drugiej scharakteryzowano wybraną do badania Grupę Kapitałową działającą na polskim rynku energetycznym. Trzecia część opisuje dotychczasowy przebieg procesu przeglądu zarządzania natomiast czwarta część prezentuje propozycję nowego podejścia do przeglądu na poziomie korporacyjnym.

Słowa kluczowe

proces, dane wejściowe na przegląd, dane wyjściowe z przeglądu

Design of process of management review in the Capital Group (Summary)

This article to present a process of management review in the Group, which consists of eight companies, along with a sample template to review the input that you can make benchmarking companies. The development is the result of research conducted by interview in a large capital group operating on the Polish energy market. This article consists of four parts. The first presents issues concerning groups of companies as such, in the second study characterized selected to the Group operating in the Polish energy market. The third part describes the current management review process while the fourth part presents a proposal for a new approach to the review at the corporate level.

Keywords

process, input to the review, the output of the review