

ROLA I MIEJSCE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W STRUKTURZE ODPORNOŚCI ORGANIZACYJNEJ – STUDIUM PRZYPADKU

Sławomir ZAPŁATA^{1*}, Michał WIŚNIEWSKI²

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań; slawomir.zaplata@ue.poznan.pl; 0000-0001-6134-9765

² Andrem AB, Gdynia; mwi@andrem-ab.pl

* Korespondencja: slawomir.zaplata@ue.poznan.pl; Tel.: +48-501-688-629

Streszczenie: Tak jak odporność ludzka pozwala zapobiegać i przewycięzać choroby, tak odporność organizacyjna pozwala prowadzić działalność gospodarczą w zmiennym otoczeniu. Różnorodność definiowania odporności organizacyjnej implikuje mnogość praktycznych podejść do identyfikacji czynników ją wspierających. Źródłem ekonomicznego bytu organizacji jest oferowanie wyrobów i usług, czego podstawę stanowi zarządzanie jakością. Problematyka odporności organizacyjnej przy zwróceniu uwagi na zarządzanie jakością, w szczególności w czasie kryzysu Covid-19, wpłynęła na podjęcie badań w tym obszarze. Interesująca z praktycznego punktu widzenia jest rola realnych działań w zakresie zarządzania jakością w budowaniu odporności organizacyjnej, nawet w sposób niezamierzony przez pracowników firmy. Jako cel badań przyjęto analizę praktycznych działań w zakresie zarządzania jakością i ich ocenę przez pryzmat koncepcji odporności organizacyjnej. W odpowiedzi na postawiony cel dokonano przeglądu literatury oraz przeprowadzono „studium przypadku” w przedsiębiorstwie Andrem AB, prowadzącym działalność na terenie Polski i Szwecji. Firma specjalizuje się w projektowaniu, dostarczaniu i obsłudze serwisowej instalacji elektroenergetycznych, teletechnicznych oraz bezpieczeństwa. Badania i analizy polegały na udziale w corocznych audytach wewnętrznych systemu zarządzania jakością, analizie raportów z okresowych audytów jednostki certyfikującej oraz dyskusjach z pracownikami firmy. Główne wnioski dotyczą aktywności w obszarze zarządzania jakością, które są zbieżne z elementami struktury odporności organizacyjnej, co stanowi wkład teoretyczny. Wkład praktyczny to przedstawienie realnych działań z obszaru systemowego zarządzania jakością budujących odporność organizacyjną. Wnioski zostały zestawione z fazami zarządzania kryzysowego z uwagi na zakres czasowy badań (lata 2019-2021) i praktyczne spostrzeżenia z podejmowanych aktywności w pandemii Covid-19.

Słowa kluczowe: jakość, zarządzanie jakością, odporność, odporność organizacyjna, ciągłość działania.

THE ROLE AND LOCATION OF QUALITY MANAGEMENT IN THE STRUCTURE OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE – A CASE STUDY

Abstract: Just as human resilience allows to prevent and overcome diseases, organizational resilience allows to conduct business in a changing environment. The diversity of defining organizational resilience implies a multitude of practical approaches to identifying the factors supporting it. The source of the economic existence of the organization is offering products and services, the basis of which is quality management. The issue of organizational resilience with regard to quality management, in particular during the Covid-19 crisis, influenced the undertaking of research in this area. Interesting from a practical point of view is the role of real quality management activities in building organizational resilience, even unintentionally by the company's employees. The aim of the research was the analysis of practical activities in the field of quality management and their assessment through the prism of organizational resilience conception. In response to this goal, a literature review was carried out and a "case study" was carried out at the Andrem AB company operating in Poland and Sweden. The company specializes in designing, delivering and servicing power, telecommunication and security installations. The research and analysis consisted of participation in annual internal audits of the quality management system, analysis of reports on periodic audits of the certification body and discussions with the company's employees. The main conclusions relate to the activities in the area of quality management that coincide with the elements of the organizational resilience structure, which is a theoretical contribution. The practical contribution is the presentation of real activities in the area of systemic quality management that build organizational resilience. The conclusions were compared with the crisis management phases due to the time scope of the research (2019-2021) and practical observations from the activities undertaken in the Covid-19 pandemic.

Keywords: quality, quality management, resilience, organizational resilience, business continuity.

1. Wprowadzanie

Wnętrze oraz otoczenie każdej organizacji stanowi źródło zarówno szans jak i zagrożeń dla prowadzonej działalności gospodarczej. Działania organizacyjne ukierunkowane na ich identyfikację i podejmowanie odpowiednich aktywności ma miejsce na różnych poziomach struktury organizacyjnej, w ramach całego cyklu działań zarządczych – od planowania, poprzez organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. W ujęciu formalnym można wskazać na zarządzanie ryzykiem, gdzie ryzyko definiowane jest jako „wpływ niepewności na cele” (ISO 31000, 2018). Oczywiście nie jest możliwe przewidzenie wszystkich sytuacji, zarówno negatywnych (zagrożenia) jak i pozytywnych (szanse). Jednakże niepodjęcie żadnych sformalizowanych działań mających na celu zarządzanie ryzykiem pozostawia organizację na dużym poziomie niepewności, co do nie tylko osiągania bieżących rezultatów, ale i funkcjonowania w dłuższej perspektywie czasowej. Z drugiej strony podejmowanie systemowych działań pozwala na przygotowanie się na wypadek zaistnienia niepożądanych

zdarzeń oraz podnosi świadomość pracowników i zmniejsza „paniczność” działań w przypadku pojawienia się sytuacji kryzysowych. W ukierunkowaniu na realizację celów organizacja podejmuje aktywności w dwóch sferach – prewencyjnej oraz reakcyjnej. Działania prewencyjne związane są z identyfikacją zagrożeń i podejmowaniem działań minimalizujących prawdopodobieństwo ich zaistnienia. Te działania związane są ze wzmacnianiem tzw. odporności organizacyjnej. Działania reakcyjne dotyczą natomiast minimalizacji negatywnych skutków zdarzeń, które niestety zaistniały w rzeczywistości, co odnosi się do koncepcji zarządzania ciągłością działania. Różnorodne obszary zarządzania można ująć systemowo, zgodnie z wymaganiami normatywnymi. Takie działania w obszarach zarządzania ciągłością działania oraz odpornością organizacyjną są jednakże podejmowane zdecydowanie rzadziej niż systemowe podejście do zarządzania jakością. Wydaje się to naturalne w perspektywie producentów, firm handlowych i świadczeniodawców (strona podażowa) z uwagi na rolę jakości produktów (wyrobów i usług) jako podstawowego wyznacznika w procesie dokonywania zakupów (strona popytowa). Powszechność zagadnienia systemowego zarządzania jakością przy mniejszym, z formalnego punktu widzenia, zainteresowaniu działaniami dotyczącymi ciągłości działania i odporności organizacyjnej wpłynęło na zainteresowanie zależnościami pomiędzy tymi koncepcjami zarządzania. Dodatkowo pandemia Covid-19 sprawiła, że nagle organizacje musiały podjąć działania związane z zapewnieniem ciągłości działania w niespotykanych dotąd okolicznościach.

2. Aspekty zarządzania na linii „jakość-ciągłość-odporność”

2.1 Zarządzanie jakością

Termin *jakość* interpretowany jest różnorodnie w zależności od podmiotu i przedmiotu analizy. Wymiary jakości nadające walory danemu wyrobowi lub usłudze dotyczą m.in. parametrów technicznych, solidności, użyteczności, bezpieczeństwa, terminowości, zgodności ze standardami (Matuszak, 2021). Zarządzanie jakością kojarzone jest najczęściej z wymaganiami zawartymi w normie ISO 9001, która „jest oparta na zasadach zarządzania jakością” (PN-EN ISO 9001:2015-10, pkt 0.2, s. 6) wskazujących zagadnienia istotne w funkcjonowaniu organizacji z perspektywy skutecznego zarządzania jakością. Te zagadnienia tworzą przysłowiowy klimat zarządzania jakością, w ramach którego spełniane są wymagania szczegółowe oraz definiowane cele jakości. Jednakże „wpływ niepewności na cele” (ISO 31000, 2018, pkt 3.1, s. 1) oznacza ryzyko, mogące zakłócić realizację celu. Norma ISO 9001 wskazuje na potrzebę zastosowania „Podejścia opartego na ryzyku”, które „umożliwia organizacji określenie czynników, które mogą powodować odchylenia od zaplanowanych wyników dotyczących procesów i systemu zarządzania jakością, wprowadzenie

zapobiegawczych środków nadzoru, aby minimalizować negatywne skutki oraz maksymalnie wykorzystać pojawiające się szanse” (PN-EN ISO 9001:2015-10, pkt 0.1, s. 5). Podejście oparte na ryzyku dotyczy zarówno ryzyka negatywnego (związanego z zagrożeniami) jak i pozytywnego (odnoszącego się do szans). Interesujące z praktycznego punktu widzenia jest kwestia czy zastosowanie podejścia opartego na ryzyku w obszarze zarządzania jakością wpływa pozytywnie na ogólne zarządzania ryzykiem w organizacji i działania podejmowane w sytuacjach kryzysowych.

2.2 Zarządzanie kryzysowe

Każda organizacja w toku działań gospodarczych doświadcza różnorodnych sytuacji, które mogą być nazywane sytuacjami kryzysowymi bądź kryzysami. Sytuacja kryzysowa jest wynikiem niekorzystnych zdarzeń, które nie zagrażają funkcjonowaniu organizacji w dłuższej perspektywie czasu, kryzys natomiast oznacza stan mogący zagrozić egzystencji organizacji (Kral i Zabłocka-Kluczka, 2004, s. 20). Zagadnienia akademickiego definiowania przybierają w praktyce postać dostosowaną do bieżącej sytuacji w organizacji, funkcjonującej w konkretnym otoczeniu zewnętrznym (Khodarahmi, 2009). Indywidualizm poszczególnych organizacji wpływa również na uwzględnianie faz zarządzania kryzysowego. Najprostszy „model Smitha” charakteryzujący zarządzanie kryzysowe zawiera trzy etapy (Smith, 1990): 1. Etap przedkryzysowy (gdzie następuje identyfikacja symptomów sytuacji kryzysowej oraz podejmowane są działania minimalizujące możliwość powstania kryzysu); 2. Etap kryzysowy (podejmowanie działań minimalizujących rzeczywisty kryzys); 3. Etap pokryzysowy (ten etap dotyczy przedsięwzięć ukierunkowanych na „powrót do normalności”). Aktywności podejmowane w organizacji w sytuacji kryzysowej można przedstawić etapowo, w odniesieniu do angielskiego słowa „CRISIS” i potraktowanie go jako akronimu wskazującego na poszczególne elementy (Chong, 2004):

1. *Coping* – radzenie sobie z kryzysem, zmniejszanie strat w perspektywie operacyjnej.
2. *Rethinking* – przemyślenie podjętych działań, analiza względem posiadanych planów na wypadek sytuacji kryzysowych.
3. *Initiating* – inicjowanie zmian w bieżącym postępowaniu, modyfikacje istniejących planów bądź ich tworzenie.
4. *Sensing* – obserwowanie wnętrza oraz otoczenia organizacji, identyfikacja zmienności sytuacji kryzysowej w celu podjęcia adekwatnych bieżących działań.
5. *Intervening* – zmniejszanie strat w perspektywie długookresowej.
6. *Sandbagging* – sformułowanie dotyczące układania worków z piaskiem w celu ochrony mienia przed powodzią. Metaforycznie można spojrzeć na działania organizacyjne mające chronić zasoby zarówno w krótkiej jak i długiej perspektywie czasowej.

Działania podejmowane w organizacji w czasie sytuacji kryzysowej przeplatają się w ramach wskazanych faz, w zależności od zmieniających się okoliczności. Ta zmienność sytuacji

wymusza elastyczność organizacyjną, u podstaw której znajdują się w różnym stopniu sformalizowane działania oraz odporność organizacyjna.

2.3 Zarządzanie ryzykiem i ciągłością działania

W celu skutecznego funkcjonowania na rynku każda organizacja w ramach działań zarządczych podejmuje aktywności ukierunkowane na minimalizację ryzyka negatywnego oraz maksymalizację ryzyka pozytywnego. W procesie zarządzania ryzykiem istotnym elementem jest ocena ryzyka, na którą składają się trzy podstawowe działania (ISO 31000, 2018, pkt 6.1): 1. Identyfikacja ryzyka (identyfikacja zagrożeń i szans oraz ich opisanie); 2. Analiza ryzyka (określenie poziomu ryzyka poprzez uwzględnienie potencjalnych następstw oraz prawdopodobieństwa); 3. Ewaluacja ryzyka (porównanie wyników analizy ryzyka z kryteriami ryzyka w celu określenia kategorii i akceptowalności ryzyka. Zarządzanie ryzykiem stanowi zbiór działań podejmowanych w każdej organizacji w sposób intuicyjny (w ramach bieżących, niesprofilowanych działań) bądź systemowy (w sposób skonkretyzowany). Jednym ze sposobów podejmowania tych działań w ujęciu systemowym może być wdrożenie systemu zarządzania ciągłością działania. Ciągłość działania definiowana jest jako „zdolność organizacji do ciągłego dostarczania wyrobów i usług w akceptowanych ramach czasowych przy zdefiniowanej wcześniej zdolności do działania w czasie zakłócenia” (PN-EN ISO 22301:2020-04, pkt. 3.3, s. 9). Tak ujęte definicyjne zagadnienia ciągłości działania mogą obejmować szereg różnorodnych zagadnień. Organizacja chcąc wdrożyć system zarządzania ciągłością działania może skorzystać z ogólnie przyjętej struktury, zawartej w normie ISO 22301. Taki znormalizowany system zarządzania nie jest 100% gwarantem tytułowej ciągłości działania, celem jest „przygotowanie, zapewnienie i utrzymanie nadzoru oraz możliwość zarządzania ogólną zdolnością organizacji do dalszego działania w czasie zakłóceń” (PN-EN ISO 22301:2020-04, pkt. 0.2, s. 5). Jednocześnie nie jest możliwe w sytuacji kryzysowej prowadzenie działalności w pełnym zakresie, dlatego zakres systemu zarządzania ciągłością zawężany jest do tzw. „kluczowych produktów”, istotnych dla danej organizacji przez pryzmat indywidualnych kryteriów. Korzyścią z wdrożenia systemu zarządzania ciągłością działania jest wspieranie ciągłości kluczowych funkcji biznesowych oraz wzmacnianie odporności i zapewnienie długoterminowego przetrwania organizacji (Sawalha, 2020). System zarządzania ciągłością postrzegany jest jako wspierający odporność organizacyjną, może zatem stanowić strukturę dla analizy czynników ją wzmacniających.

2.4 Odporność organizacyjna

Zdolność organizacji do adaptacji w zmieniającym się środowisku stanowi definicję odporności organizacyjnej (ISO 22316, 2017). Niepewność towarzysząca różnorodnym działaniom organizacyjnym sprawia, że nie jest możliwe przygotowanie się na wszystkie potencjalne zakłócenia działalności. Z perspektywy radzenia sobie z sytuacją kryzysową w organizacji istotne jest zatem nie tylko podejmowanie działań systemowych w obszarze

ciągłości działania lecz analiza czynników tworzących i wspierających odporność organizacyjną. Nasuwającym się porównaniem dla odporności organizacyjnej jest odporność z perspektywy człowieka. Każdy człowiek jest w różnym stopniu niepodatny na różne negatywne wpływy (fizyczne, biologiczne, chemiczne, psychiczne). Podobnie postrzegana jest odporność jako cecha organizacji, jako zdolność do przeciwstawiania się różnorodnym zagrożeniom funkcjonowania oraz przewycięzania rzeczywistych kryzysów. W tym kontekście można wskazać na trzy poziomy odporności organizacyjnej: indywidualny, zespołowy oraz organizacji jako całości (Ma et al., 2018). Indywidualny oczywiście dotyczy człowieka, każdego pracownika w organizacji. Zespołowy związany jest ze strukturą organizacyjną, ludźmi zgrupowanymi w pionach organizacyjnych czy zespołach projektowych. Ogólny poziom odporności organizacyjnej jest efektem naturalnej odporności jednostek na wskazanych poziomach oraz wspieranej różnymi działaniami (Liang & Cao, 2021). Literatura dotycząca odporności organizacyjnej jest różnorodna wskazując m.in. na definicje i historię koncepcji (Hillmann, 2020), powiązania z fazami zarządzania kryzysowego (Mokline et al., 2021), zagadnienia teoretyczno-praktyczne (Wiig & Fahlbruch, 2019), tworzenie ram i modeli odporności organizacyjnej (Adini et al., 2017; Wiig i Fahlbruch, 2019). Hillmann i Guenther stworzyli koncepcyjny, integracyjny model odporności organizacyjnej z czterema elementami: zachowaniem odporności, zasobami odporności, zdolnościami odporności, które to 3 elementy wpływają na czwarty – odpowiedź odporności (Hillmann & Guenther, 2020). Adini wraz z zespołem zaproponowali holistyczne ramy, które umożliwiają ocenę praktyk zarządzania odpornością i pogrupowali je w jedenaście kategorii: 1) współpraca; 2) planowanie; 3) procedury; 4) szkolenie; 5) infrastruktura; 6) komunikacja; 7) ład korporacyjny; 8) uczenie się; 9) rozumienie sytuacji (świadomość); 10) zasoby; 11) ocena (Adini et al., 2017). Z kolei Liu wraz z zespołem dokonali analizy zagadnień teoretycznych oraz praktycznych badań i zidentyfikowali dwadzieścia czynników wpływających na odporność organizacyjną (posortowane od najwyższego wpływu): 1) zasoby organizacyjne; 2) kompetencje organizacyjne; 3) relacje organizacyjne; 4) komunikacja organizacyjna; 5) kapitał społeczny; 6) strategia organizacyjna; 7) nauka organizacyjna; 8) pasja pracy; 9) model biznesowy; 10) przywództwo organizacyjne; 11) zaufanie organizacyjne; 12) postrzeganie zagrożeń; 13) kompetencje poznawcze; 14) kompetencje emocjonalne; 15) efektywność organizacyjna; 16) kultura organizacyjna; 17) zaangażowanie organizacyjne; 18) zmiany organizacyjne; 19) odpowiedzialność społeczna; 20) struktura organizacyjna (Liu et al., 2021).

Każda organizacja ma swoją historię, funkcjonuje w ramach swoich zasobów i interakcji z otoczeniem – posiada zatem swój indywidualny poziom odporności organizacyjnej oraz różnorodne czynniki i w różnym stopniu pomagają ją utrzymać oraz wzmacniać.

3. Zagadnienia badawcze

3.1 Problem i cel badawczy

Pandemia Covid-19 zakłóciła funkcjonowanie ludzi i podmiotów gospodarczych. W obliczu zewnętrznego źródła sytuacji kryzysowej organizacje w różny sposób poradziły sobie z sytuacją w perspektywie operacyjnej oraz długoterminowej. Celem przywołanej teorii odporności organizacyjnej jest udzielenie odpowiedzi na pytanie – dlaczego w obliczu zakłóceń działalności, sytuacji kryzysowej niektóre organizacje przetrwają, a nawet prosperują, a inne zawodzą? (Cruickshank, 2020). Wzmacnianie odporności organizacyjnej nie zawsze realizowane jest w sposób systemowy poprzez zarządzanie ciągłością działania. Jednakże każda organizacja oferuje produkty (wyroby, usługi), których jakość stanowi istotny czynnik decyzji zakupowych. Zarządzanie jakością, w szczególności realizowane zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001, ukierunkowane jest na zapewnienie powtarzalnej jakości, co może pozytywnie wpływać na ogólne działania organizacji podejmowane w sytuacji kryzysowej. Problem badawczy zwerbalizowany został w pytaniu: Czy i jak działania w ramach systemu zarządzania jakością wspierały zarządzanie ciągłością działania, przy uwzględnieniu odporności organizacyjnej? Jako cel badań przyjęto analizę praktycznych działań w zakresie zarządzania jakością i ich ocenę przez pryzmat koncepcji odporności organizacyjnej.

3.2 Zakresy badawcze

Zakres podmiotowy dla „studium przypadku” stanowiło przedsiębiorstwo Andrem AB, z siedzibą w Gdyni. Firma prowadzi działalność na terenie Polski i Szwecji (zakres przestrzenny), specjalizuje się w projektowaniu, dostarczaniu i obsłudze serwisowej instalacji elektroenergetycznych, teletechnicznych oraz bezpieczeństwa wraz z produkcją rozdzielnic elektrycznych. Średnioroczne zatrudnienie w analizowanym okresie wynosiło 55 pracowników, a średnie przychody netto na poziomie 30 mln PLN. Postawiony cel badawczy związany jest z działaniami zarządzania kryzysowego podejmowanymi w odpowiedzi na kryzys Covid-19 dlatego też zakres czasowy badań to okres 2019-2021. Badania i analizy polegały na udziale w corocznych audytach wewnętrznych systemu zarządzania jakością ISO 9001 (w części zdalnie), analizie raportów z okresowych audytów jednostki certyfikującej oraz dyskusjach z pracownikami firmy. Ostatnim etapem było przeprowadzenie w lutym 2022 roku wywiadu z Dyrektorem Zarządzającym. Całokształt badania stanowi studium przypadku dobrane z uwagi na analizowanie zagadnień przedmiotowych w czasie w jednej organizacji (Lindgreen et al., 2020). Zakres przedmiotowy dotyczy obszaru zarządzania jakością przez pryzmat zarządzania ciągłością działania i koncepcji odporności organizacyjnej.

3.3 Struktura badawcza

W ukierunkowaniu na realizację postawionego celu badawczego zestawiono poszczególne składowe zakresu przedmiotowego. Strukturę zarządzania jakością stanowi certyfikowany system spełniający wymagania normy ISO 9001, funkcjonujący w analizowanym przedsiębiorstwie od 2015 roku. Wymagania normy ISO 22301 stanowią ramy dla systemowego zarządzania ciągłością działania, przy jednoczesnym uwzględnieniu 6 etapów dla pogrupowania działań podejmowanych w sytuacji kryzysowej.

Strukturą dla zestawienia teoretycznych zagadnień z wynikami analiz i praktycznych spostrzeżeń stanowią wymiary odporności organizacyjnej i ludzkiej. Każdy człowiek ma swoją „naturalną odporność” (wrodzoną) oraz w trakcie życia wspieramy ją różnorodnymi czynnikami (np. poprzez dietę, aktywność fizyczną) dzięki czemu pozyskujemy „odporność nabytą”. Dodatkowo można wskazać dwie płaszczyzny odporności – „bierną” oraz „czynną”, w zależności od poziomu aktywności i podejmowanych działań. Zestawienie tego strukturalnego podejścia jako wynik analiz teoretycznych i jednocześnie struktura dla analiz praktycznych ujęte zostało tabelarycznie (Tabela 1).

Tabela 1.

Wymiary odporności w perspektywie człowieka i organizacji

Kategoria odporności		Człowiek	Organizacja
Wrodzona	Bierna	<i>Oporność skórna</i> Pierwsza odpowiedź organizmu na pojawienie się zagrożenia, oporność skórna, to bariera ochronna mająca na celu nie dopuścić zagrożenia do wnętrza organizmu.	<i>Poduszka bezpieczeństwa</i> W początkowej fazie kryzysu najczęściej przychody ulegają zmniejszeniu, podczas gdy koszty pozostają na dotychczasowym poziomie – poduszkę bezpieczeństwa stanowią zasoby i rezerwy finansowe.
	Czynna	<i>Walka organizmu</i> Gdy zagrożenie przeniknie do organizmu, zaczyna się jego mobilizacja do wyeliminowania obcych elementów.	<i>Walka organizacji</i> Na bazie kompetencji pracowników – minimalizacja strat (kosztów), ochrona zasobów i pozycji rynkowej poprzez elastyczne działania – dywersyfikację działalności, portfela klientów.
Nabyta	Bierna	<i>Reakcyjna odporność</i> Nabyta po chorobie. Organizm na bazie swoich doświadczeń rozpoznaje zagrożenie i – mając przeciwności – skuteczniej zapobiega chorobie bądź jej przebieg jest mniej dotkliwy.	<i>Nauka własna</i> Organizacja uczy się na zdarzeniach przeszłych, które wystąpiły w organizacji („na własnych błędach”) i w momencie pojawienia się kolejnego zagrożenia reaguje np. w sposób bardziej przemyślany i metodyczny.
	Czynna	<i>Prewencyjna odporność</i> Nabyta w sztuczny sposób poprzez szczepienia. Organizm w razie realnego zagrożenia rozpoznaje zagrożenie i reaguje w „zaprogramowany” sposób.	<i>Nauka obca</i> Organizacja uczy się na doświadczeniach innych poprzez np. szkolenia, przygotowanie planów ciągłości i ich testowanie we współpracy z jednostkami zewnętrznymi.

Źródło: Górna i in., 2021, s. 147.

Wskazane wymiary odporności, obok składowych elementów zarządzania jakością i ciągłości działania, stanowiły tło dla analiz działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo Andrem AB.

4. Prewencja czy reakcja – praktyczne działania organizacyjne

4.1 Okresowe audyty i przeglądy zarządzania

W analizowanym przedsiębiorstwie certyfikowany system zarządzania jakością funkcjonuje od 2015 roku. Sukcesywna (z lat 2019-2021) analiza raportów z audytów wewnętrznych, zewnętrznych oraz przeglądów zarządzania pozwoliła na wskazanie najważniejszych (pod względem wpływu na skuteczną realizację procesów) spostrzeżeń, co zostało przedstawione graficznie (Tabela 2.). Audyty wewnętrzne realizowane są najczęściej w analizowanej firmie na przełomie III i IV kwartału roku, audyt jednostki certyfikującej ma miejsce w IV kwartale, a przegląd zarządzania przeprowadzany jest na początku stycznia i obejmuje swoim zakresem cały poprzedzający rok kalendarzowy.

Tabela 2.

Najważniejsze spostrzeżenia z raportów systemu zarządzania jakością w Andrem AB

Raporty / Rok	2019	2020	2021
Audyt wewnętrzny	<i>Nadzór nad wyposażeniem do pomiarów (identyfikacja i współdzielenie sprzętu pomiędzy inwestycje w różnorodnych lokalizacjach).</i>	<i>Zarządzanie wiedzą (dostępność dokumentacji pomiędzy inwestycjami). <i>Komunikacja wewnętrzna (monitorowanie zamówień od dostawców w czasie rzeczywistym).</i></i>	<i>Cyfryzacja procesu produkcyjnego (stworzenie własnego narzędzia informatycznego do nadzorowania procesu produkcji rozdzielnic elektrycznych).</i>
Audyt zewnętrzny	<i>Nadzór nad dostawcami (ocena dostawców na rynku szwedzkim oraz analizy do przeglądu zarządzania).</i>	<i>Nadzór nad dokumentacją (zapisy z kontroli w procesach produkcji).</i>	<i>Podejście oparte na ryzyku (kompleksowość macierzy ryzyka a rzeczywiste zagrożenia).</i>
Przegląd zarządzania	<i>Badanie opinii klientów (rzeczywista komunikacja a dokumenty).</i>	<i>Zarządzanie kadrami (nadzór nad zmieniającymi się przepisami oraz uprawnieniami).</i>	<i>Kontekst zewnętrzny (ryzyka pojawiające się w trakcie realizacji inwestycji).</i>

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych firmy Andrem AB.

Warto podkreślić, że w analizowanych raportach nie zostały zawarte żadne spostrzeżenia w kategorii niezgodności. To wskazuje, że system zarządzania jakością w analizowanym przedsiębiorstwie spełnia wymagania normatywne zawarte w standardzie ISO 9001.

Analizując dane za rok 2019 warto zwrócić uwagę, że spostrzeżenia audytowe oraz wnioski z przeglądu zarządzania dotyczyły trzech zagadnień. Po pierwsze, kwestii lepszej organizacji

współdzielenia pomiędzy różnymi inwestycjami sprzętu kontrolno-pomiarowego, w celu minimalizacji liczby ich posiadania, oczywiście przy jednoczesnym spełnieniu wymagań technicznych na poszczególnych inwestycjach. W ramach działań doskonalących w tym obszarze zakupiona została od producenta sprzętu kontrolno-pomiarowego aplikacja (wraz z abonamentem), pozwalająca nadzorować i współdzielić sprzęt (rezerwacje oraz określenie miejsca użytkowania w czasie rzeczywistym). Po drugie, rozwój projektów realizowanych na terenie Szwecji oznaczał korzystanie z miejscowych dostawców, a ich kwalifikacja była mniej sformalizowana niż na rynku polskim. Na te zagadnienia wskazał uwagę audytor jednostki certyfikującej, aby ustandaryzować kryteria wyboru i okresowej oceny dostawców oraz gromadzić dane na przegląd zarządzania. Działania zostały wykonane i ocena dostawców wykonywana jest w ujednolicony sposób (na platformie intranetowej), niezależnie od rynku. Trzecie zagadnienie dotyczy pozyskiwania informacji zwrotnej od klientów, na co została zwrócona uwaga podczas przeglądu zarządzania. Prowadzenie długoterminowych projektów na rzecz różnorodnych klientów oznacza bieżący z nimi kontakt, bez dokumentowania, co niepokoiło zarząd firmy z uwagi na rozmowy z audytorami jednostki certyfikującej poszukujących formalnego potwierdzenia i udokumentowania działań w tym obszarze. W ramach działań doskonalących wprowadzono osobne pole do uzupełniania w notatkach z bieżących spotkań podczas realizacji inwestycji oraz końcowy formularz oceny projektu, kaskadowany w zależności od poziomu i osób oceniających („budowa-biuro-inwestor”).

W roku 2020 spostrzeżenia podczas audytu wewnętrznego odnosiły się do koordynacji działań realizowanych pomiędzy poszczególnymi inwestycjami. Dotyczyło to kwestii zarządzania wiedzą i komunikacji wewnętrznej. W ramach działań doskonalących w pierwszym obszarze udostępniono dokumentację poszczególnych projektów dla opiekunów poszczególnych inwestycji, aby standaryzować podejście i głównie identyfikować zagrożenia i szanse mogące być wykorzystane w operacyjnym zarządzaniu. Drugi obszar, również związany z kwestią koordynacji działań, dotyczył monitorowania stanu realizacji zamówień od dostawców oraz stanów magazynowych na poszczególnych inwestycjach, aby móc w przypadku trudności z dostawami (a należy pamiętać, że to był początkowy rok pandemii Covid-19) dokonywać przesunięć między inwestycyjnych. Z kolei audytorzy jednostki certyfikującej zwrócili uwagę na zapisy z kontroli w procesach produkcji rozdzielnic elektrycznych, a dokładnie z poszczególnych etapów kontroli. Podczas audytu zewnętrznego zidentyfikowano, że nie wszystkie negatywne wyniki kontroli były zapisywane tylko od razu były wprowadzane modyfikacje w produkowanych rozdzielnicach i wówczas protokół kontroli końcowej zawierał zawsze prawidłowe zapisy, zgodnie z rzeczywistym stanem wyprodukowanej wersji. Rozwiązaniem, nie tylko w tym aspekcie, ale i całym procesie produkcyjnym, było rozpoczęcie tworzenia narzędzia informatycznego pozwalającego na dokumentowanie wszystkich działań. W ramach przeglądu zarządzania zwrócono uwagę na kwestię szczegółowych i zmiennych przepisów dotyczących delegowania pracowników (do Szwecji) oraz obostrzeń sanitarnych i kwestii organizacyjnych (zaplecze zasobowe,

finansowanie). Początkowym pomysłem na usprawnienie tych działań było nawiązanie współpracy z zewnętrzną firmą zajmująca się międzynarodową obsługą kadrowo-płacową, jednakże analizy wewnętrzne wykazały, że ekonomicznie i organizacyjnie lepiej rozbudować własny dział w firmie.

W roku 2021 w ramach audytu wewnętrznego wskazane zostało „działanie godne uwagi” dotyczące „cyfryzacji procesu produkcyjnego”, zainicjowanego w poprzednim roku po audycie zewnętrznym. Stworzone narzędzie informatyczne ograniczyło dokumentację papierową oraz usystematyzowało działania poprzez konieczność etapowego uzupełniania danych w aplikacji. Dodatkowo zapewniona została identyfikowalność w całym procesie produkcyjnym oraz dostępność danych do raportowania. Zagadnienia dyskutowane podczas audytu zewnętrznego i przeglądu zarządzania dotyczyły podejścia opartego na ryzyku i relacji pomiędzy wymaganiami normatywnymi a rzeczywistością działań operacyjnych. Należy pamiętać, że w analizowanym okresie wybuchła pandemia Covid-19, co spowodowało konieczność podejmowania bezprecedensowych działań organizacyjnych, dodatkowo podejmowanych w niepewnym otoczeniu i zmiennych warunkach. Z tego powodu działania organizacyjne podejmowane były w ukierunkowaniu na realizację celów długookresowych kontraktów, przy uwzględnieniu ekonomicznej strony działalności. W tym kontekście dokumentowanie zagrożeń oraz szans i formalizacja procesu zarządzania ryzykiem nie stanowiły priorytetowych działań. Jest to w pełni zrozumiałe w kontekście światowej pandemii i zmiennej oraz nieprzewidywalnej sytuacji rynkowej. Jednakże w perspektywie certyfikacji istnieje konieczność spełniania wymagań normatywnych i dyskusje dotyczyły właśnie kwestii jakości dokumentacji względem bieżących działań. Oczywiście realizowanie celów działalności jest priorytetowe dla przedsiębiorstwa i tym samym niemożliwe jest „codzienne” aktualizowanie dokumentów. Co więcej, to zagadnienie dotyczy tradycyjnych kwestii związanych z „udokumentowanymi informacjami” w systemie zarządzania jakością.

Przedstawione wyniki z raportów z okresu trzech lat wskazują na zagadnienia natury ogólnej, dotyczącej zarządzania operacyjnego i nadzorowania procesów. Jest tak z uwagi na „kulturę jakości” w analizowanej organizacji, której wysoki poziom wynika z koncentracji na zagadnieniach merytorycznych i budowaniu długookresowej wartości organizacji.

4.2 Wywiad strukturyzowany z Dyrektorem Zarządzającym

Za cel wywiadu z Dyrektorem Zarządzającym firmy Andrem AB przyjęto identyfikację działań organizacyjnych podejmowanych w odpowiedzi na pandemię Covid-19 i ich wpływ na funkcjonowanie firmy i osiągnięte rezultaty. Działania te analizowano przez pryzmat zarządzania jakością (normy ISO 9001) przy uwzględnieniu wymagań normatywnych dla zarządzania ciągłością działania (ISO 22301) oraz przyjęciu wymiarów odporności (Tabela 1.) jako struktury dla przedstawienia wniosków.

Zagadnieniem pierwotnym w rozmowie była kwestia wpływu pandemii Covid-19 na funkcjonowanie firmy. Zakres czasowy niniejszego opisu dotyczy lat 2019-2021, a pandemia

w Polsce rozpoczęła się w marcu 2020 roku, zatem zestawione zostaną działania dotyczące okresu przed i po tej dacie. Sam wpływ pandemii na działania firmy był uzależniony od obszaru działalności, w szczególności charakteru pracy – biurowej bądź produkcyjnej. Obowiązki mogące być wypełniane zdalnie realizowane były w ramach „pracy domowej”. Aktywności produkcyjne i serwisowe wymagające bezpośredniego udziału pracowników w wykonywanej pracy realizowane były fizycznie, przy zachowaniu środków ochrony indywidualnej. Niepewność towarzysząca bieżącej działalności oraz konieczność dopasowania się do zupełnie nowych, nieznanych dotychczas warunków powodowała obawy co do zdrowia pracowników oraz realizacji celów biznesowych. Największym obszarem niepokoju była kwestia kontraktów z klientami, gdzie inwestycje wymagały bezpośredniej pracy ludzi oraz były długoterminowe (średnio 18-sto miesięczne). Ten drugi aspekt związany był z koniecznością bieżących zakupów materiałów i wyposażenia potrzebnego do realizacji prac, trudnościami z dostawami oraz niepewnością co do cen, podczas gdy kontrakty podpisane wcześniej miały również swój kosztorys. Wyniki rozmowy i przyporządkowania najważniejszych działań organizacyjnych do wskazanej koncepcji przedstawione zostały w układzie odporności wrodzonej (Tabela 3) oraz nabytej (Tabela 4).

Tabela 3.

Ramowe działa organizacyjne Andrem AB w wymiarze odporności wrodzonej.

Kategoria odporności Działania organizacyjne	Zarządzanie jakością ISO 9001	Zarządzanie ciągłością działania ISO 22301
<i>Bierna – Poduszka bezpieczeństwa</i> Zasoby finansowe stanowią „barykadę” w sytuacji kryzysowej. Własne środki finansowe oraz kredyt obrotowy w Andrem AB stanowiły źródła pierwotnej odporności. Warto zauważyć, że zagadnienia zapewnienia płynności finansowej wynikały z charakteru działalności (długoterminowych projektów) i stanowiły element operacyjnego oraz strategicznego zarządzania w firmie.	4.1 Zrozumienie organizacji i jej kontekstu. 4.4 System zarządzania jakością i jego procesy 5.1 Przywództwo i zaangażowanie	4.1 Zrozumienie organizacji i jej kontekstu 5.1 Przywództwo i zaangażowanie
<i>Czynna – Walka organizacji</i> W odpowiedzi na sytuację kryzysową Covid-19 firma Andrem AB podjęła elastyczne działania: 1. Coping. Podział pracy wg możliwości pracy zdalnej. Wprowadzenie dystansu społecznego w hali produkcji rozdzielnic elektrycznych oraz środki ochrony indywidualnej również na prowadzonych inwestycjach. 2. Rethinking. Modyfikacja działań pod względem zmieniających się okoliczności zewnętrznych. Przy coraz większej liczbie zakażeń i zwiększonych obostrzeniach rozmowy z klientami odnośnie ew. zmian w terminach realizacji spowodowane zakażeniami wśród pracowników i problemami z utrzymaniem pierwotnych harmonogramów. 3. Initiating. Stworzenie procedur regulujących działania produkcyjne i pracę zdalną w szczególnych warunkach (zakażenia pracowników, terminy projektowe, problemy z	5.1 Przywództwo i zaangażowanie 6.1 Działania odnoszące się do ryzyk i szans 7.1.2 Ludzie 7.1.4 Środowisko funkcjonowania procesów 8.2.4 Zmiany wymagań dotyczących wyrobów i usług 8.4 Nadzór nad procesami, wyrobami i usługami dostarczanymi z zewnątrz 8.5.1 Nadzorowanie produkcji i dostarczania usługi	5.1 Przywództwo i zaangażowanie 6.1 Działania odnoszące się do ryzyk i szans 6.2. Cele w zakresie ciągłości działania i planowanie ich osiągnięcia 7.4. Komunikacja

<p>dostawami materiałów). Bieżąca komunikacja z klientami/generalnymi wykonawcami i inwestorami w celu wspólnego rozwiązywania problemów (z uwagi na charakter pandemii Covid-19 mającej wpływ na wszystkie podmioty współpracujące z Andrem AB).</p> <p>4. Sensing. Z uwagi na zakłócenia w łańcuchach dystrybucji próba przyspieszenia dostaw i skompletowania materiałów dla realizacji konkretnych inwestycji (pierwotnie dostawy były harmonogramowane pod etapy realizacji inwestycji).</p> <p>5. Intervening. Jako kontynuacja powyższych działań – analiza dotychczasowej fluktuacji pozycji magazynowych i próba stworzenia zapasów.</p> <p>6. Sandbaging. Działania przyspieszające digitalizację procesów wewnętrznych. W tym uwzględnienie działań wyprzedzających: szybsze tworzenie zapasów, większy kredyt obrotowy.</p>		
---	--	--

Źródło: opracowanie własne.

Przyporządkowanie działań organizacyjnych do punktów normatywnych nastąpiło poprzez porównanie charakteru aktywności względem szczegółowych wymagań zawartych w poszczególnych punktach poszczególnych norm. Wynik tej analizy wydaje się oczywisty względem działań zarządczych w każdej organizacji. Punktem wyjścia dla wszystkich działań jest „Zrozumienie organizacji i jej kontekstu” oraz określenie procesów i celów (na różnych poziomach zarządzania) wraz z zagrożeniami i szansami. Następnie wyniki oceny ryzyka (realizowanej w sposób intuicyjny bądź sformalizowany) stanowią dane wejściowe do procesów planowania i realizacji działań gospodarczych.

Tabela 4.

Ramowe działania organizacyjne Andrem AB w wymiarze odporności nabytej.

Kategoria odporności Działania organizacyjne	Zarządzanie jakością ISO 9001	Zarządzanie ciągłością działania ISO 22301
<p><i>Bierna – Nauka własna</i> Organizacja przeżyła już w przeszłości kryzys finansowy z uwagi na niewypłacalność klienta – to wpłynęło na inne podejście do kwotowania kontraktów oraz negocjowanie częstszych płatności (większej liczby etapów w projektach). Jednocześnie pandemia Covid-19 i praca zdalna wpłynęła na przyspieszenie prac związanych z digitalizacją działań, tworzenia i doskonalenia we własnym zakresie narzędzi informatycznych pozwalających nie tylko na nadzorowanie produkcyjnej (rozdzielnic), ale również od strony dostaw i komunikacji pomiędzy prowadzonymi inwestycjami.</p>	<p>5.1.2 Orientacja na klienta 5.3 Role, odpowiedzialność i uprawnienia w organizacji 6.1 Działania odnoszące się do ryzyk i szans 7.1.6 Wiedza organizacji 8.1 Planowanie i nadzór nad działaniami operacyjnymi 10.3 Ciągłe doskonalenie</p>	<p>6.1 Działania odnoszące się do ryzyk i szans 8.1 Planowanie i nadzór nad działaniami operacyjnymi 8.2. Analiza wpływu biznesowego i ocena ryzyka na szybko / reakcyjnie</p>
<p><i>Czynna – Nauka obca</i> Kryzys Covid-19 uświadomił organizacji brak procedur na wypadek sytuacji awaryjnych, które byłyby wcześniej przygotowane oraz przetestowane. To spowodowało, że Andrem AB przeprowadził we</p>	<p>6.1 Działania odnoszące się do ryzyk i szans 7.5 Udokumentowane informacje 10.3 Ciągłe doskonalenie</p>	<p>6.1 Działania odnoszące się do ryzyk i szans 7.5 Udokumentowane informacje</p>

<p>współpracy z firmą doradczo-szkoleniową diagnozę systemowego zarządzania ciągłością działania przez pryzmat wymagań normy ISO 22301. Określono jakie działania można podjąć w poszczególnych obszarach już funkcjonującego systemu zarządzania jakością ISO 9001, które wzmacniałyby odporność organizacyjną, np. rozbudowanie procedur działania, zidentyfikowane kluczowych obszarów (jak minimalne stany magazynowe, zastępowalność pracowników, priorytetowość inwestycji, czasookresy umów serwisowych) i ich testowanie.</p>		<p>8.2. Analiza wpływu biznesowego i ocena ryzyka 8.3 Strategie i rozwiązania w zakresie ciągłości działania 8.4. Plany i procedury dotyczące ciągłości 8.5. Program ćwiczeń 10.2 Ciągłe doskonalenie</p>
---	--	---

Źródło: opracowanie własne.

Dyrektor Zarządzający podczas wywiadu podkreślił, że przypisywanie realnych działań do struktur teoretycznych modeli nie jest jednoznaczne. Jest to w szczególności widoczne w odniesieniu do działań podejmowanych w czasie pandemii Covid-19. Teoria stanowi uproszczony obraz szerokiej rzeczywistości, zaobserwowanej w przeszłości. Dodatkowo rzeczywistość w czasie Covid-19 stanowiła zupełnie nowe wyzwania dla działalności firm, z uwagi na jej bezprecedensowy charakter. Dla przykładu, w obszarze wrodzonej, biernej odporności organizacyjnej dyskutowano o wpływie charakteru działalności na zagadnienia płynności finansowej. Dylemat dotyczył tego, czy nie jest to odporność nabyta, wynikająca właśnie z doświadczeń funkcjonowania firmy. Można tutaj nawiązać do porównania odporności organizacji i ludzi. Człowiek rodzi się przejmując odporność po rodzicach. Firma rozpoczynając działalność w danej branży również ma swoją odporność. Nie dokonując żadnych sprofilowanych działań w tym obszarze można wskazać, że jest to odporność nieświadomiona. Taka odporność tkwi w człowieku i organizacji.

Podsumowaniem wywiadu było wskazanie przez Dyrektora Zarządzającego, że czas analizowanych lat (2019-2021) był burzliwy w prowadzonej działalności gospodarczej. Powszechne określenie, że kryzys to nie tylko zagrożenia, ale i również szanse, znalazło urzeczywistnienie w działania organizacyjnych w firmie Andrej AB. Zarząd firmy podjął działania, które prawdopodobnie w normalnych warunkach nie zostałyby podjęte (diagnoza systemowego zarządzania ciągłością działania) lub nie tak szybko (digitalizacja), a jednocześnie dostrzegalne są korzyści tych działań w dłuższej perspektywie czasowej, z uwagi na wzmocnienie odporności organizacji na przyszłe zakłócenia.

5. Podsumowanie

Ten sam kryzys mający źródło zewnętrzne względem organizacji może w różnorodny sposób wpływać na jej funkcjonowanie. Pandemia Covid-19 wpłynęła negatywnie, pozytywnie bądź w sposób mieszany na działalność gospodarczą, w zależności od branży. Negatywny wpływ dotyczył działalności z bezpośrednim kontaktem pomiędzy organizacją a klientami. Pozytywny mogły odczuć firmy informatyczne z uwagi na powszechną pracę zdalną

i digitalizację procesów, co wpłynęło na zwiększenie popytu na ten rodzaj usług. Podobnie firmy kurierskie z uwagi na zwiększone zakupy internetowe i konieczność dostarczania tych zakupów. Z drugiej strony takie szanse rynkowe mogą tworzyć towarzyszące im zagrożenia. Zwiększony popyt oznacza konieczność dostosowania podaży i związanej z tym organizacji wewnętrznych działań jak zatrudnienie większej liczby pracowników w firmie informatycznej bądź w sortownik paczek. Przy uwzględnieniu okoliczności zewnętrznych, trwającej pandemii oraz potrzeby szybkich decyzji i działań mogło to tworzyć różnorodne problemy. Jednakże to właśnie prowadzenie działań wewnątrzorganizacyjnych w odniesieniu do otoczenia (pojawiających się szans i zagrożeń) stanowi istotę procesu zarządzania.

Z perspektywy czasu można wskazać, że pandemia Covid-19 wpłynęła na Andrem AB w różny sposób, w zależności również od analizowanego obszaru firmy oraz perspektywy czasowej. Prowadzenie zdywersyfikowanej działalności pozwoliło na łagodniejsze przejście przez sytuację kryzysową niż gdyby działalność była skoncentrowana na jednym obszarze. Realizacja inwestycji (i to kilku równolegle), produkcja rozdzielnic oraz działalność serwisowa na różnego rodzaju obiektach finalnie wpłynęły pozytywnie na wyniki finansowe firmy. Oczywiście problemy z dostępnością materiałów (fizycznie, czasowo) miały a się na materialnych komponentach. Długoterminowość realizowanych inwestycji oraz cykliczność umów serwisowych zmniejszyła „paniczność” działania w sytuacji kryzysowej. Jednocześnie długoterminowość jako pozytywny charakter inwestycji (w kontekście już realizowanych względem terminu zakończenia) miała również wpływ negatywny. Przygotowanie inwestycji przez inwestora (od planowania, poprzez projektowanie, przygotowanie dokumentacji, zebranie ofert po dokonanie wyboru generalnego wykonawcy) również jest długotrwałe. Czas pomiędzy inicjowaniem działań przez inwestorów a fizycznym odbiorem placu budowy przez Andrem AB to okres pomiędzy 2 a 5 lat. W początkowym czasie pandemii w roku 2020 inwestorzy wstrzymali prace przygotowawcze, obserwując zmieniającą się sytuację i wyczekując z podjęciem ostatecznym decyzji dotyczących uruchomienia nowych projektów. To wpłynęło na zapytanie ofertowe i przetargi w latach następnych, co z kolei oznaczało gorszą perspektywę dla Andrem AB.

Konkludując całość przeprowadzonego studium przypadku warto zwrócić uwagę na zagadnienie ujęte w tytule niniejszego artykułu. Analiza działań organizacyjnych Andrem AB przez pryzmat wymiarów odporności i ich zestawienie z wymaganiami normatywnymi wskazuje, że systemowe zarządzanie jakością może stanowić strukturę dla działań wzmacniających odporność. Konieczne jest jednakże świadome i sprofilowane podejmowanie działań w poszczególnych obszarach np. „podejście oparte na ryzyku” powinno uwzględniać zagadnienia ciągłości działania. Również kwestia tworzenia udokumentowanych informacji może odnosić się do sporządzania procedur na wypadek sytuacji awaryjnych. Działaniem początkowym w tym obszarze powinno być również wyznaczenie tzw. kluczowych produktów, które według przyjętych wewnętrznie kryteriów (np. umów z klientami, kwestii finansowych) wyznaczałyby priorytety w sformalizowanych działaniach. Te działania można umiejscowić

w fazie zarządzania przedkryzysowego, gdzie podejmowane są prewencyjne aktywności mające na celu wzmocnienie odporności i świadome podejmowanie działań minimalizujących ryzyka. W fazie kryzysowej Covid-19 w analizowanej firmie podjęte zostały różnorodne działania wynikające z indywidualnych predyspozycji oraz doświadczeń z wieloletniego funkcjonowania firmy. W podejściu usystematyzowanym można w tej fazie wykorzystać przygotowane i przećwiczone scenariusze działania mające na celu minimalizację strat oraz jak najszybszy powrót do stanu poprzedniego. Faza pokryzysowa związana jest z „wyciąganiem wniosków” i podejmowaniem działań doskonalących. W przypadku firmy Andrem AB można w tej fazie umiejscowić działania podejmowane po kryzysie Covid-19, na który firma (jako niejedyna na świecie) nie była przygotowana, aczkolwiek w sposób aktywny odpowiedziała na zmienne okoliczności. Przygotowaniem się na kolejne niespodziewane sytuacje jest np. digitalizacja, aczkolwiek w przypadku potencjalnego kryzysu załamania się infrastruktury teletechnicznej czy braku dostępu do sieci internetowej i te działania można by uznać za nieskuteczne. Istotny jest zatem rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej oraz posiadanych i wykorzystywanych zasobów, które w zestawieniu z daną sytuacją kryzysową mogą automatycznie pozytywnie bądź negatywnie wpływać na funkcjonowanie organizacji w kryzysie. Oczywiście nie jest możliwe przewidzenie wszystkich zagrożeń i przygotowanie się na nie. Jednakże dla zmaksymalizowania szans na długookresowe funkcjonowanie na rynku warto wyznaczyć kluczowe produkty (wyroby i usługi) i podjąć działania mające na celu ich oferowanie w różnych okolicznościach. W tym kontekście wiele badań teoretycznych i praktycznych wskazuje na ważność budowania planów ciągłości działania oraz rolę tzw. zespołów zarządzania kryzysowego w skutecznym przeciwdziałaniu zagrożeniom oraz wzmocnieniu odporności organizacyjnej w celu długookresowego funkcjonowania organizacji na rynku.

Bibliografia

1. Adini, B., Cohen, O., Eide, A. W., Nilsson, S., Aharonson-Daniel, L., & Herrera, I. A. (2017). Striving to be resilient: What concepts, approaches and practices should be incorporated in resilience management guidelines? *Technological Forecasting and Social Change*, 121, 39–49. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.020>
2. Chong, J. K. s. (2004). Six steps to better crisis management. *Journal of Business Strategy*, 25(2), 43–46. <https://doi.org/10.1108/02756660410525407>
3. Cruickshank, N. (2020). He who defends everything, defends nothing: proactivity in organizational resilience. *Transnational Corporations Review*, 12(2), 94–105. <https://doi.org/10.1080/19186444.2020.1764326>
4. Hillmann, J. (2020). Disciplines of organizational resilience: contributions, critiques, and future research avenues. In *Review of Managerial Science*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00384-2>
5. Hillmann, J., & Guenther, E. (2020). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, 1–38. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
6. International Organization for Standardization. (2015). *Quality management systems – Requirements (ISO 9001)*
7. International Organization for Standardization. (2017). *Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes (ISO 22316)*
8. International Organization for Standardization. (2018). *Risk management – Guidelines (ISO 31000)*
9. International Organization for Standardization. (2019). *Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements (ISO 22301)*
10. Kral, Z., Zabłocka-Kluczka, A. (2004). Kategorie zjawisk kryzysowych organizacji. In: J. Skalik (Eds.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys* (pp. 25-30). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
11. Khodarahmi, E. (2009). Crisis management. *Disaster Prevention and Management*, 18(5), 523–528. <https://doi.org/10.1108/09653560911003714>
12. Liang, F., & Cao, L. (2021). Linking employee resilience with organizational resilience: The roles of coping mechanism and managerial resilience. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1063–1075. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S318632>
13. Lindgreen, A., Di Benedetto, C. A., & Beverland, M. B. (2020). How to write up case-study methodology sections. *Industrial Marketing Management*, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.012>
14. Liu, Y., Chen, R., Zhou, F., Zhang, S., & Wang, J. (2021). Analysis of the Influencing Factors of Organizational Resilience in the ISM Framework: An Exploratory Study Based on Multiple Cases. *Sustainability (Switzerland)*, 13
15. Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246–263. <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>
16. Matuszak-Flejszman A. (Ed.), 2021, *Zarządzanie jakością*, Poznań, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
17. Mokline, B., Anis, M., & Abdallah, B. (2021). *Organizational resilience as response to a crisis: case of COVID-19 crisis*. <https://doi.org/10.1108/CRR-03-2021-0008>
18. Polski Komitet Normalizacyjny. (2016). *Systemy zarządzania jakością – Wymagania (PN-EN ISO 9001:2015-10)*
19. Polski Komitet Normalizacyjny. (2021). *Bezpieczeństwo i odporność. Systemy zarządzania ciągłością działania – Wymagania (PN-EN ISO 22301:2020-04)*
20. Sawalha, I. H. (2020). Business continuity management: use and approach's effectiveness. *Continuity & Resilience Review*, 2(2), 81–96. <https://doi.org/10.1108/crr-05-2020-0016>
21. Smith, D. (1990), “Beyond contingency planning – towards a model of crisis management”, *Industrial Crisis Quarterly*, Vol. 4 No. 4, pp. 263-275
22. Wiig, S., and Fahlbruch, B. (2019). *Exploring Resilience: A Scientific Journey from Practice to*

Rola i miejsce...

Theory, Springer