



**Akademia WSB**  
**WSB University**

Adrian Cierpiot  
Urszula Wąsikiewicz-Rusnak



# **Znormalizowane systemy zarządzania w organizacjach przemysłowych**

Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB

# **Znormalizowane systemy zarządzania w organizacjach przemysłowych**



Adrian Cierpiot

Urszula Wąsikiewicz-Rusnak

# **Znormalizowane systemy zarządzania w organizacjach przemysłowych**

# ZNORMALIZOWANE SYSTEMY ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJACH PRZEMYSŁOWYCH

AUTORZY:

dr hab. Urszula Wąsikiewicz-Rusnak, prof. AWSB  
dr Adrian Cierpiot

RECENZENT:

dr hab. Leszek Preisner, prof. KPU

ISBN 978-83-66794-13-9

ISBN 978-83-66794-49-8 (e-book)

WYDAWCA:

Akademia WSB  
ul. Cieplaka 1c  
41-300 Dąbrowa Górnicza  
tel. 32 295 93 59  
e-mail: [wydawnictwo@wsb.edu.pl](mailto:wydawnictwo@wsb.edu.pl)  
[www.wsb.edu.pl](http://www.wsb.edu.pl)

© Copyright by Akademia WSB

Kopiowanie w całości lub we fragmentach zabronione

Dąbrowa Górnicza 2021

PROJEKT I SKŁAD:

Jadwiga Popowska

KOREKTA:

Anna Marecka

Druk:

TYPO Usługi Wydawnicze



Ministerstwo  
Edukacji i Nauki

„Projekt finansowany w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019-2022 nr projektu 018/RID/2018/19 kwota finansowania 10 788 423,16 zł”

# Spis treści

---

Wstęp .....	7
ROZDZIAŁ 1	
Rozwój zrównoważony i trwały – jego istota i ewolucja .....	9
ROZDZIAŁ 2	
Społeczna odpowiedzialność biznesu a praktyka gospodarcza .....	17
ROZDZIAŁ 3	
Istota i ewolucja międzynarodowego zarządzania systemowego o charakterze znormalizowanym .....	29
ROZDZIAŁ 4	
Polityka jakości jako istotny element organizacji i funkcjonowania zarządzania współczesnymi organizacjami .....	41
ROZDZIAŁ 5	
Przegląd wybranych znormalizowanych systemów zarządzania o zasięgu międzynarodowym .....	51
ROZDZIAŁ 6	
Integracja znormalizowanych systemów zarządzania .....	67
ROZDZIAŁ 7	
Zasadnicze elementy procesu wdrażania, stosowania, doskonalenia i integracji międzynarodowych systemów zarządzania .....	77
ROZDZIAŁ 8	
Zastosowanie wybranych metod oceny i doskonalenia skuteczności zarządzania systemowego w organizacjach przemysłowych .....	93
ROZDZIAŁ 9	
Ocena skuteczności zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy na przykładzie wybranych polskich przedsiębiorstw przemysłowych .....	107
Zakończenie .....	141

Streszczenie .....	143
Abstract .....	143
Literatura .....	145
Spis tabel .....	151
Spis wykresów .....	153
Spis rysunków .....	154

# Wstęp

---

Działalność przedsiębiorstw w obecnych warunkach dynamicznej gospodarki rynkowej jest związana z koniecznością szeroko rozumianego doskonalenia ich funkcjonowania. Rosnąca konkurencja rynkowa, niejednokrotnie o korporacyjnym charakterze międzynarodowym, wymusza uwzględnienie aspektu rozwoju oferowanych wyrobów i usług. Rosnąca świadomość społeczeństwa w odniesieniu do zagadnień ochrony środowiska naturalnego, jak również ochrony zdrowia i życia powoduje, że elementy te coraz częściej są integrowane w przyjmowaną strategię przedsiębiorstw, stając się równoważnymi dla wiodącego niegdyś zarządzania jakością. Powyższe uwarunkowania rynkowe i społeczne sprawiają, że z perspektywy przedsiębiorstwa znacznie rozszerza się krąg jego istotnych stron zainteresowanych, gdzie oprócz klientów wymienić można również interesariuszy finansowych, czyli donatorów przedsiębiorstwa, dostawców, podwykonawców, jak też pracowników i społeczność lokalną. Niezwykle istotną stroną zainteresowaną, biorąc pod uwagę ciągłość funkcjonowania przedsiębiorstwa, jest również władza ustawodawcza.

Pragnąc uwzględnić w sferze zarządzania przedsiębiorstwem interesy wymienionych stron zainteresowanych, kadry menedżerskie coraz szerszą uwagę poświęcają zagadnieniom skuteczności i efektywności funkcjonowania zarządzanych przedsiębiorstw. Uwaga ta nie może jednak obejmować jedynie zagadnień związanych z nadzorowaniem i doskonaleniem procesów produkcyjnych czy usługowych. Budowane obecnie strategie zarządzania, jak również określone w ich zakresie cele przedsiębiorstw odnoszą się w coraz większym stopniu do obszarów zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Przedsiębiorstwa, a w zasadzie osoby nimi zarządzające, sięgają zatem po istniejące znormalizowane standardy określające wymagania dla wymienionych obszarów zarządzania. Najpopularniejsze standardy dotyczące przedmiotowych obszarów zarządzania są oparte na normach Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej ISO, a należą do nich obecnie norma ISO 9001:2015 zawierająca wymagania dla systemowego zarządzania jakością, norma ISO 14001:2015 podająca wymagania i wytyczne stosowania systemów zarządzania środowiskowego oraz najnowsza z wymienionych norma ISO 45001:2018 określająca wymagania i wytyczne dla systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Stosowanie przywołanych, znormalizowanych systemów zarządzania niejednokrotnie uzupełnione



zostaje o aspekty trwałego i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa oraz o elementy społecznej odpowiedzialności biznesu. Uwzględnienie w strategicznych decyzjach przedsiębiorstwa przywołanych zagadnień jest jedną z możliwych metod zaspokojenia na odpowiednio wysokim poziomie, potrzeb i oczekiwań szerokiego grona interesariuszy przedsiębiorstwa.

Prezentując teoretyczne i praktyczne aspekty zastosowania międzynarodowych, znormalizowanych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach, autorzy poruszają również tematykę integracji tych systemów w jeden, spójny zintegrowany system zarządzania przedsiębiorstwem. Przeprowadzenie integracji może pozwolić, wykorzystując efekt synergii, na podniesienie skuteczności i efektywności działania przedsiębiorstwa. Zagadnienie to nabiera szczególnego wymiaru w odniesieniu do obecnie obowiązujących międzynarodowych znormalizowanych systemów zarządzania. Mając na uwadze ułatwienie budowy, wdrażania, stosowania i doskonalenia zintegrowanych systemów zarządzania, Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna ISO od 2012 roku zapewnia wysoki poziom spójności struktury poszczególnych norm z zakresu systemowego zarządzania organizacją. Spójność ta dotyczy zarówno stosowanej terminologii, jak i układu oraz treści emitowanych norm. W praktyce oznacza to między innymi wprowadzenie do każdej z wymienionych wcześniej norm ISO obowiązku analizy, jak również uwzględnienia w późniejszych działaniach kontekstu organizacji odnoszącego się do określenia istotnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz istotnych stron zainteresowanych. Niezwykle istotne jest również wprowadzenie obowiązku określania ryzyk i szans, wraz z adekwatnymi do nich działaniami operacyjnymi. Rozwiązania te znacząco wspierają myślenie o zarządzaniu przedsiębiorstwem w formule zintegrowanej, ukazując wielopłaszczyznowe i wieloobszarowe współzależności zagadnień i obszarów jego codziennej działalności.

Rozważania teoretyczne autorów uzupełnione zostały przez prezentację wyników badań przeprowadzonych w wybranych polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych. Badania te ukierunkowane zostały na ocenę wpływu stosowania zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy na skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstw je stosujących. Analizy danych z przeprowadzonych badań wspierają wnioski autorów zaprezentowane w zakresie teoretycznych rozważań zasadności stosowania w przedsiębiorstwach zintegrowanej formuły zarządzania systemowego o charakterze znormalizowanym.

# Rozwój zrównoważony i trwały – jego istota i ewolucja

---

Koncepcja trwałego i zrównoważonego rozwoju została zapoczątkowana w połowie XX stulecia. U jej podstaw znalazł się rozwój całościowego postrzegania zagadnień dotyczących ochrony środowiska naturalnego w aspekcie aktywności zawodowej i działalności gospodarczej człowieka<sup>1</sup>. Koncepcja trwałego i zrównoważonego rozwoju nazywana jest często terminem „ekorozwój”, co częściowo oddaje jej zakres merytoryczny<sup>2</sup>. Ekorozwój definiowany jest jako gospodarowanie zasobami w sposób umożliwiający rozwój obecnych i przyszłych pokoleń<sup>3</sup>. Odnaleźć można natomiast publikacje, których autorzy podważają stosowanie terminu ekorozwój jako synonimu trwałego i zrównoważonego rozwoju, wskazując na jego niezgodność z anglojęzycznym sformułowaniem „sustainable development”. W literaturze tematu można napotkać również termin „rozwój stabilny”, jest on jednak najrzadziej używany i – zdaniem autorów – najstąbiej oddaje sens koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego.

Koncepcja trwałego i zrównoważonego rozwoju oparta jest na założeniu, że nieunikniony, patrząc z perspektywy dziejów ludzkości, rozwój społeczno-gospodarczy powinien być realizowany z jednoczesnym uwzględnieniem działań zmierzających do zachowania lub, jeżeli będzie to możliwe, poprawy stanu środowiska naturalnego. Podejście takie najlepiej obrazuje znana maksyma mówiąca, że środowisko naturalne nie stanowi naszej, ludzi, własności. Jest ono przez nas pożyczone od przyszłych pokoleń, i jednym z naszych zadań jest zwrócenie środowiska naszym następcom w jak najmniej zubożonym czy zdegradowanym stanie. Przytoczone powiedzenie w pełni koreluje z przedstawioną wcześniej definicją ekorozwoju.

---

<sup>1</sup> Wąsikiewicz-Rusnak U. 2009: Międzynarodowe programy i systemy zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach przemysłowych. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 13.

<sup>2</sup> Siemiński J.L. 2008: Idea „Rozwoju zrównoważonego i trwałego” obszarów wiejskich w Polsce na tle innych koncepcji. Ujęcie plastyczne. (Część I). Infrastruktura i ekologia terenów zielonych, Nr 2/2008, Polska Akademia Nauk Oddział w Krakowie, Kraków, s. 16.

<sup>3</sup> Makieła Z. 2008: Przedsiębiorczość regionalna. Difin Sp. z o.o., Warszawa, s. 30.

Istotnym elementem rozwoju trwałego i zrównoważonego jest zawarcie w nim dwóch elementów składowych. Rozwój trwały rozumieć można z jednej strony jako rozwój ciągły, co oddaje charakter rozwoju społeczno-gospodarczego ludzkości. Trwałość rozwoju rozumieć należy jednak także jako uwzględnienie potrzeby kontynuacji rozwoju w przyszłości, co wiąże się z koniecznością ograniczania przyszłych, negatywnych konsekwencji działań podejmowanych obecnie. Rozwój zrównoważony stanowi niejako urzeczywistnienie przedstawionego podejścia poprzez stałe balansowanie pomiędzy chęcią rozwoju a koniecznością ochrony dóbr naturalnych Ziemi. W praktyce oznacza to konieczność zrównoważenia kwestii rozwoju społecznego, ekonomicznego i ekologicznego. Biorąc pod uwagę rozbieżność celów w wymienionych obszarach rozwoju, trudno osiągnąć pełną spójność koncepcji działania we wszystkich trzech przedmiotowych obszarach rozwoju. Niemniej jednak najistotniejszym jest to, aby żaden z tych obszarów nie został pominięty, co miało na przykład miejsce w dobie szybkiego rozwoju przemysłu kosztem zubożenia środowiska naturalnego. Dobrym przykładem może być tutaj epoka rozwoju polskiego górnictwa węgla kamiennego czy hutnictwa stali okresu lat 70. ubiegłego wieku, w której to zagadnienia ochrony elementów ekosystemu nie stanowiły przeciwwagi dla realizacji działań ekspansji przemysłowej. Oznacza to, że prezentowana koncepcja trwałego i zrównoważonego rozwoju przeciwstawna jest w stosunku do koncepcji wzrostu gospodarczego. Biorąc jednak pod uwagę wymowę terminu „zrównoważony”, człowiek nie staje przed koniecznością jednoznacznego wyboru pomiędzy rozwojem gospodarczym a ochroną środowiska naturalnego. Trwały i zrównoważony rozwój zmierzać ma do określenia „złotego środka”, działań pozwalających na jednoczesne osiąganie skorelowanych ze sobą ściśle celów w obu wymienionych obszarach. Działania te polegają na „odpowiednim programowaniu rozwoju społeczno-gospodarczego, gwarantującego zachowanie warunków trwania i samoodnawiania się poszczególnych ekosystemów”<sup>4</sup>. Stwierdzenie to jest zbieżne z definicją rozwoju zrównoważonego przedstawioną przez M. Khalida. Uważa on, że rozwój zrównoważony polega na zaspakajaniu potrzeb i aspiracji obecnego pokolenia bez ujmowania czy ograniczania możliwości zaspakajania potrzeb pokoleń przyszłych<sup>5</sup>.

Ekorozwój jako termin użyty został po raz pierwszy w 1972 r. w trakcie konferencji Organizacji Narodów Zjednoczonych. Trzy lata później, podczas III Sesji Narodów Zjednoczonych debatowano na temat szeroko rozumianej ochrony środowiska naturalnego, ze szczególnym zwróceniem uwagi na potrzebę zrównoważenia celów ekologicznych i gospodarczych. Dokonano także sprecyzowania terminu „ekorozwój”, stwierdzając, że ekorozwój to uznawanie nadrzędności wymogów ekologicznych, które nie mogą być zakłócone przez wzrost cywilizacyjny oraz przez rozwój kulturalny i gospodarczy. Społeczeństwo stosujące zasady ekorozwoju zdolne jest, zgodnie z tą definicją, do samosterowania swoim rozwojem w celu utrzymania homeostazy i symbiozy z przyrodą,

<sup>4</sup> Wąsikiewicz-Rusnak U.: *op. cit.*, s. 14–15.

<sup>5</sup> Siemiński J.L.: *op. cit.*, s. 17.

co oznacza, że respektuje ono oszczędną produkcję i konsumpcję oraz wykorzystywanie odpadów, dbając o przyszłościowe konsekwencje podejmowanych działań, a zatem również o potrzeby i zdrowie przyszłych pokoleń<sup>6</sup>. W wyniku przeprowadzonych obrad i prac wiele z uczestniczących państw postanowiło włączyć do swojego krajowego systemu prawnego niezbywalne prawo społeczeństwa do życia w należytych warunkach, które zostaną zapewnione między innymi poprzez wprowadzenie rozwiązań legislacyjnych dotyczących ochrony środowiska naturalnego.

Drugim, niezwykle istotnym, wydarzeniem utrwalającym i rozwijającym koncepcję trwałego i zrównoważonego rozwoju było opracowanie pod auspicjami ONZ Protokołu Montrealskiego z 1986 r. dotyczącego kwestii ograniczania produkcji oraz stosowania substancji wpływających na zubożenie warstwy ozonowej. Kontynuując tematykę ochrony środowiska naturalnego i zrównoważonego rozwoju, rok później wydano Raport „Nasza wspólna przyszłość” Światowej Komisji Narodów Zjednoczonych ds. Środowiska i Rozwoju. Raport ten prezentował wnioski dotyczące oceny ówczesnego stanu środowiska naturalnego wraz z określeniem koncepcji rozwoju do przełomu XX i XXI wieku. Koncepcja ta zakładała trzy zasadnicze cele:

1. Zachowanie systemów wspomagających życie na Ziemi oraz zapewnienie trwania, najistotniejszych z punktu widzenia trwałości ekosystemów, procesów ekologicznych.
2. Zachowanie trwałości wykorzystania ekosystemów i gatunków.
3. Zachowanie różnorodności genetycznej.

Przedstawione cele wskazują jednoznacznie na dostrzeżenie przez autorów Raportu „Nasza wspólna przyszłość” znaczenia utrzymania i ochrony źródeł naturalnych wraz z zagwarantowaniem sprawiedliwego dostępu do nich, jak również zrozumienie potrzeby korelowania ze sobą celów ekonomicznych z celami ekologicznymi, co w kolejnym kroku przekładać się powinno na uwzględnienie zagadnień środowiskowych w podejmowanych procesach legislacyjnych i decyzyjnych. Założenia te przełożono między innymi na przedstawioną w Raporcie definicję zrównoważenia rozwoju określonego jako konieczność zaspokojenia podstawowych potrzeb obecnych pokoleń z zachowaniem co najmniej takich samych szans dla pokoleń następnych<sup>7</sup>.

Kolejną ważną dla tematyki zrównoważonego i trwałego rozwoju datą jest czerwiec 1992 r., w którym to odbyła się II Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Środowiska i Rozwoju, znana szerzej pod roboczym tytułem „Szczytu Ziemi w Rio de Janeiro”<sup>8</sup>. Konferencja ta stanowiła w oczywisty sposób kontynuację przedstawionych wniosków Raportu „Nasza wspólna przyszłość”. Szczególnego charakteru tej Konferencji, silnie ukie-

<sup>6</sup> Wąsikiewicz-Rusnak U. 2003: Ekorozwój w strategii gospodarowania. Pomocnicze materiały dydaktyczne. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s. 10.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 12.

<sup>8</sup> Górka K. 2007: Wdrażanie koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego. *Ekonomia i środowisko* 2 (32), s. 10.

runkowanego na zagadnienie zrównoważenia rozwoju, dowodzi fakt przygotowywania danych wejściowych do prowadzonych obrad przez trzy niezależne gremia: niezależne organizacje ekologiczne, stronę rządową państw członkowskich Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz przedsiębiorców reprezentujących stronę biznesową. Niezależne organizacje ekologiczne współuczestniczące w przygotowaniu konferencji opracowały raporty prezentujące ochronę środowiska w poszczególnych, reprezentowanych przez te organizacje, krajach. Podsumowanie przedmiotowych danych stanowił światowy raport ruchów ekologicznych wskazujący na konsekwencje niezastosowania zasad zrównoważonego rozwoju w szeroko rozumianych procesach gospodarczych i społecznych prowadzonych z pominięciem analizy ich społecznych i ekologicznych kosztów. Raport ten nazwany został Agendą YaWanachi. Reprezentanci strony rządowej państw członkowskich ONZ również przygotowali raporty o stanie środowiska naturalnego w swoich krajach oraz o zakresie i wynikach działań podjętych w celu ochrony środowiska naturalnego. Mimo że tematyka tych raportów pokrywa się z raportami organizacji ekologicznych, warto zauważyć, że strony je przygotowujące bazowały niejednokrotnie na innych przez siebie pozyskanych danych. Podejście takie z jednej strony pozwoliło na ujednoczenie, w pewnym uproszczeniu „uśrednienie” obrazu stanu środowiska naturalnego i związanej z jego ochroną aktywności w poszczególnych krajach członkowskich ONZ. Z drugiej strony podejście to wymusiło odpowiedzialne przygotowanie danych oraz, w trakcie konferencji, budowę wspólnej strategii łączącej pozornie rozbieżne cele. Grupa przedsiębiorców reprezentujących ostatnią z wymienionych stron, czyli stronę biznesową, zaprezentowała podejście wypracowane głównie przez Międzynarodową Izbę Handlu (International Chamber of Commerce ICC). Izba ta przygotowała tak zwany Raport „Zmiana kursu”. Raport ten prezentował stosunkowo ogólne wnioski strony biznesowej dotyczące stosowania zasad zrównoważonego rozwoju, sprecyzowane w następujących tezach:

- ⇒ problemy ochrony środowiska naturalnego są problemami globalnymi i wymagają globalnych rozwiązań,
- ⇒ poszczególne państwa powinny monitorować i raportować poziom zubożenia środowiska naturalnego oraz działań i kosztów związanych z jego odbudową,
- ⇒ należy umożliwić przepływ i dostępność technologii przyjaznych środowisku naturalnemu na poziomie gospodarczej współpracy międzynarodowej,
- ⇒ należy uwzględnić koszty ochrony środowiska naturalnego w cenach rynkowych surowców i wyrobów.

Tezy te stały się jednak podstawą do opracowania innego dokumentu – „Karty biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju (ekorozwoju)”, nazywanej również Kartą Rotterdamską. Karta ta prezentuje 16 zasad związanych z ochroną środowiska naturalnego w realizacji działań biznesowych:

Zasada 1: Ochrona środowiska traktowana jest jako priorytet w działaniach biznesowych przedsiębiorstw – oznacza to, że ochrona środowiska i ekorozwój powinny zostać uwzględnione w strategii działania przedsiębiorstwa i w jego polityce.

- Zasada 2: Ciągłe doskonalenie w odniesieniu do poziomu oddziaływań na środowisko naturalne poprzez realizację działań o charakterze prośrodowiskowym, w szczególności ukierunkowanych na minimalizację negatywnego oddziaływania przedsiębiorstwa, jego procesów i wyrobów na środowisko naturalne.
- Zasada 3: Stosowanie zintegrowanych systemów zarządzania – zasada ta ma na celu uwzględnienie elementów zarządzania środowiskowego jako integralnej części systemowego zarządzania przedsiębiorstwem na wszystkich jego poziomach organizacyjnych.
- Zasada 4: Budowa świadomości ekologicznej pracowników oraz ich szkolenie i motywowanie do efektywnego podejmowania działań w zakresie ochrony środowiska naturalnego podczas realizacji codziennych obowiązków służbowych.
- Zasada 5: Prowadzenie oceny potencjalnych oddziaływań na środowisko naturalne dla każdej nowo planowanej aktywności biznesowej.
- Zasada 6: Ekologizacja procesów, wyrobów i usług przedsiębiorstwa w całym cyklu życia, począwszy od ich projektowania, z uwzględnieniem zagadnień ograniczania ich negatywnego oddziaływania na środowisko, materiałochłonność i energochłonność prowadzonych procesów, bezpieczeństwa użytkowania, możliwości i sposobu unieszkodliwiania lub recyklingu po zakończeniu cyklu życia wyrobów.
- Zasada 7: Zapobieganie niepożądanym oddziaływaniom na środowisko naturalne obejmujące rozwój technologiczny procesów produkcyjnych oraz kreowanie prośrodowiskowych zachowań swoich klientów.
- Zasada 8: Monitorowanie i pomiary poziomu oddziaływań na środowisko naturalne obejmujące wpływ na środowisko prowadzonych procesów technologicznych, jak również wyrobów i usług przedsiębiorstwa.
- Zasada 9: Planowanie i realizacja procesów technologicznych z uwzględnieniem zastosowania wyposażenia produkcyjnego o zmniejszonym zapotrzebowaniu na energię elektryczną, surowców, materiałów eksploatacyjnych oraz określenie bezpiecznego dla środowiska naturalnego sposobu postępowania z odpadami poprodukcyjnymi.
- Zasada 10: Komunikowanie klientom przedsiębiorstwa ważnych informacji środowiskowych między innymi na temat bezpiecznego użytkowania wyrobów, ich transportowania, magazynowania oraz sposobu postępowania z wyrobem traktowanym jako odpad po zakończeniu jego cyklu życia.
- Zasada 11: Uczestnictwo przedsiębiorstwa w programach ochrony środowiska naturalnego na szczeblu międzynarodowym, krajowym i lokalnym.
- Zasada 12: Udostępnianie informacji o dostępności i zastosowaniu technologii przyjaznych środowisku naturalnemu zainteresowanym przedsiębiorstwom reprezentującym tę samą branżę.
- Zasada 13: Zapobieganie sytuacjom awaryjnym mogącym negatywnie oddziaływać na środowisko naturalne poprzez opracowanie i wdrożenie planów postępowania awaryjnego oraz okresowe testowanie ich skuteczności.

Zasada 14: Uwzględnienie w działaniach przedsiębiorstwa nadzoru nad dostawcami i podwykonawcami w zakresie stosowania przez nich co najmniej równoważnych zasad prośrodowiskowych.

Zasada 15: Identyfikacja i przestrzeganie wymagań prawnych z zakresu ochrony środowiska naturalnego oraz prowadzenie okresowej oceny zgodności działań przedsiębiorstwa z tymi wymaganiami.

Zasada 16: Uwzględnienie pracowników oraz społeczności lokalnej jako istotnych stron zainteresowanych, będących partnerem przedsiębiorstwa w ustalaniu jego strategii i działań mających na celu minimalizację negatywnych oddziaływań środowiskowych.

II Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Środowiska i Rozwoju, nazywana Szczytem Ziemi w Rio de Janeiro, zakończyła się przyjęciem trzech głównych deklaracji: Deklaracji z Rio, określającej główne zasady ochrony środowiska naturalnego, Deklaracji o ochronie lasów oraz tak zwanej Agendy 21. Ostatni z wymienionych dokumentów precyzował cele, plany działań i niezbędne zasoby odnoszące się do ponad 100 dziedzin i obszarów szeroko rozumianej ochrony środowiska naturalnego. Zasadniczym celem wydania Agendy 21 było nakreślenie celów i kierunków działań mających ukierunkować politykę ochrony środowiska naturalnego realizowaną przez poszczególne państwa członkowskie Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Na konferencji tej opracowano również ramową konwencję o ochronie klimatu w aspekcie emisji gazów cieplarnianych oraz konwencję o ochronie i zachowaniu różnorodności biologicznej. Ustalenia konferencji z Rio de Janeiro stały się wstępem do organizacji w 2002 r. kolejnej konferencji ONZ, nazywanej Szczytem w Johannesburgu, poświęconej tematyce ochrony środowiska, wynikiem której było uzgodnienie szerokiego planu wdrażania przez członków Organizacji Narodów Zjednoczonych koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Koncepcja trwałego i zrównoważonego rozwoju znajduje swoje odzwierciedlenie również w prawodawstwie Unii Europejskiej, począwszy od 1992 r., czyli daty wydania Traktatu z Maastricht. Traktat ten zobowiązuje państwa członkowskie Unii Europejskiej do wspólnego określania polityki w zakresie środowiska naturalnego w obszarze Unii, a jako jeden z zasadniczych elementów tej polityki wskazano promowanie koncepcji trwałego i zrównoważonego rozwoju. Zadanie to realizowane jest głównie przez dwie jednostki organizacyjne Unii Europejskiej: Dyрекję Generalną ds. Środowiska oraz Dyрекję Generalną ds. Badań Naukowych i Rozwoju Technologicznego. Do zadań Dyрекji Generalnej ds. Środowiska (DG Environment) należy opracowywanie polityki ekologicznej oraz określanie prośrodowiskowych wytycznych dla innych obszarów decyzyjnych Unii. Dyрекcja Generalna ds. Badań Naukowych i Rozwoju Technologicznego (DG Research & Technical Development) odpowiedzialna jest za opracowywanie i realizację unijnych programów badawczych, w tym w zakresie szeroko rozumianej ochrony środowiska naturalnego. Zasady trwałego i zrównoważonego rozwoju są wprowadzane przez Unię

Europejską w ramach określanych na kolejne przedziały czasowe programach ochrony środowiska. Przyjęty przez Unię Europejską w 2013 roku, a zakończony w 2020 roku, siódmy program ochrony środowiska określa aktualne kierunki działań prośrodowiskowych w perspektywie do 2050 roku. W Polsce zrównoważony rozwój ujęty został w zapisach Konstytucji Rzeczypospolitej, a jego realizacja odbywa się w ramach przyjętej przez państwo polskie polityki ekologicznej.

Zaprezentowane zasadnicze aspekty trwałego i zrównoważonego rozwoju znajdują swoje odzwierciedlenie w modelach teoretycznych uwzględniających problematykę ekologiczną jako jeden z czynników determinujących wzrost gospodarczy. Modele te podzielić można, analizując kryterium charakteru i zasięgu współzależności ekonomiczno-ekologicznych, na trzy zasadnicze grupy:

- ⇒ modele wzrostu uwarunkowanego ekologicznie,
- ⇒ modele wzrostu uwarunkowanego ekologiczno-ekonomicznie oraz
- ⇒ modele wzrostu optymalnego z uwarunkowaniami ekologicznymi<sup>9</sup>.

W ramach modeli wzrostu uwarunkowanego ekologicznie można dokonać zróżnicowania złożoności modelu uwzględniającej następujące zagadnienia:

- ⇒ różnorodne źródła emisji zanieczyszczeń, obejmujące zanieczyszczenia produkcyjne oraz konsumpcyjne,
- ⇒ poziom uwzględnienia postępu technologicznego w zakresie procesów produkcyjnych oraz procesów ochronnych względem środowiska naturalnego,
- ⇒ poziom rozgraniczania kategorii zanieczyszczeń, np. na odpady stałe, emisje do atmosfery, ścieki odprowadzane do wód,
- ⇒ poziom środowiskowej pojemności asymilacyjnej w korelacji z obserwowanym ogólnym poziomem emisji zanieczyszczeń<sup>10</sup>.

Modele wzrostu uwarunkowanego ekologiczno-ekonomicznie uwzględniają badanie wpływu konieczności utrzymania równowagi ekologicznej we wzroście na dynamikę i relacje strukturalne procesu wzrostu zrównoważonego<sup>11</sup>. Modele wzrostu optymalnego z uwarunkowaniem o charakterze ekologicznym uwzględniają natomiast działania mające na celu maksymalizację dobrobytu społecznego przy założeniu występowania określonych warunków ograniczających proces wzrostu w sytuacji przyjęcia pewnych czynników wpływających na poziom tego dobrobytu w określonym przedziale czasu.

---

<sup>9</sup> Fiedor B. 1988: Ekologiczne uwarunkowania wzrostu gospodarczego we współczesnej niemarksiowskiej teorii wzrostu, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 441.

<sup>10</sup> Fiedor B. 1960: Przyczynek do ekonomicznej teorii zanieczyszczenia i ochrony środowiska, PAN, Wrocław; Preisner L. 2004: Wpływ globalnych uwarunkowań środowiskowych na funkcjonowanie przedsiębiorstw, [w:] Globalizacja gospodarki a ochrona środowiska, A. Budnikowski, M. Cygler [red.]. Oficyna Wydawnicza Główniej Szkoły Handlowej w Warszawie, Warszawa, s. 440–447.

<sup>11</sup> Czyż M. 2001: Strategia rozwoju zrównoważonego i trwałego polskiej gospodarki, Zeszyty Naukowe Politechniki Krakowskiej, nr 23; Pindór T., Preisner L. [red.]: 2009, Zagrożenia naturalne i techniczne a zarządzanie ryzykiem w górnictwie węgla kamiennego. Wydawnictwo AGH, Kraków, s. 211.



Odnosząc się do zaprezentowanych powyżej modeli, stwierdzić można za B. Fiedorem, że rozwój zrównoważony i trwały polega na zwiększaniu produktu społecznego, konsumpcji i kapitału w sposób niewywołujący zmian jakości środowiska. Poziomem odniesienia w prezentowanym podejściu jest poziom jakości środowiska uznawany przez daną społeczność za społecznie pożądany.

Podsumowując rozważania dotyczące zagadnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju, można uznać, że zarówno obowiązujące wymagania legislacyjne, jak i rosnąca świadomość oraz oczekiwania społeczne stanowią silny argument przemawiający za uwzględnieniem opisanych zasad w codziennej praktyce gospodarczej. Sytuacja ta sprawia, że biznesowe cele strategiczne przedsiębiorstw powinny zostać uzupełnione i skorelowane z celami środowiskowymi oraz społecznymi. Jedną z możliwości tak szerokiego spojrzenia na zarządzanie przedsiębiorstwem jest wdrożenie i stosowanie zintegrowanego systemu zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

## Spółeczna odpowiedzialność biznesu a praktyka gospodarcza

---

Spółeczna odpowiedzialność biznesu, oznaczana często akronimem CSR anglojęzycznego zwrotu Corporate Social Responsibility, jest zagadnieniem coraz częściej podnoszonym przez doskonalące swoją kulturę zarządzania przedsiębiorstwa. M. Porter i M. Kramer uważają, że przedsiębiorstwa nie powinny i nie mogą prowadzić działalności w zupełnym oderwaniu od społeczeństw, w obrębie których funkcjonują<sup>12</sup>. Z kolei B. Wawrzyniak zauważa, że przedsiębiorstwo powinno ponosić współodpowiedzialność za rozwój społeczny, uwzględniając cztery podstawowe obszary czy strony zainteresowane: udziałowców, pracowników, klientów oraz społeczeństwo. W odniesieniu do rozwoju społeczeństwa autor zwraca uwagę na przestrzeganie przez przedsiębiorstwo standardów bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony środowiska naturalnego oraz uwzględnianie przez przedsiębiorstwa społecznych aspiracji<sup>13</sup>. Analizując model heksagonalny funkcjonowania przedsiębiorstwa, Ch. Handy również wskazuje jako istotne strony zainteresowane donatorów, pracowników, klientów, dostawców, środowisko naturalne oraz społeczeństwo, argumentując ich znaczenie w funkcjonowaniu przedsiębiorstw<sup>14</sup>. Na bazie przywołanych publikacji można stwierdzić, że zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu jest ściśle powiązane z zaprezentowaną w poprzednim rozdziale tematyką zrównoważonego i trwałego rozwoju przedsiębiorstwa, nie stanowiąc jednocześnie jej alternatywy.

Prezentując tematykę społecznej odpowiedzialności biznesu, należy zdefiniować sam termin „odpowiedzialność”. B. Pogonowska definiuje ją jako określoną normę

---

<sup>12</sup> Porter M.E., Kramer M.R. 2003: Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej. „Harvard Business Review Polska”, nr 9.

<sup>13</sup> Wawrzyniak B. 1999: Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku. Poltext, Warszawa, s. 211–243

<sup>14</sup> Handy Ch. 1996: Wiek paradoksu. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, s. 127.

etyczną oznaczającą pewną gotowość ponoszenia konsekwencji własnych decyzji<sup>15</sup>. W praktyce przedsiębiorstwa oznacza to konieczność przewidywania i oceny konsekwencji podejmowanych działań w odniesieniu nie tylko do realnych korzyści samego przedsiębiorstwa, lecz również do rozumianego wielowymiarowo społeczeństwa i środowiska naturalnego. Pisząc o wielowymiarowości społeczeństwa, Autorka ma na myśli szeroki kontekst zewnętrzny odnoszący się do klientów przedsiębiorstwa, lokalny kontekst zewnętrzny uwzględniający społeczność lokalną w najbliższym otoczeniu przedsiębiorstwa, jak również kontekst wewnętrzny funkcjonowania przedsiębiorstwa obejmujący wszelkie osoby wykonujące pracę pod bezpośrednim jego nadzorem.

Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu bierze swój początek w czasach rewolucji przemysłowej przełomu XIX i XX wieku. Zgodne z prezentowanym obecnie postrzeganie zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu przedstawiał w latach 50. XX wieku H. Bowen. Twierdził on, że działalność biznesu dotyka zwykłych ludzi, społeczeństwa i dlatego biznes powinien prowadzić działania pozostające w spójności z celami i wartościami społecznymi<sup>16</sup>.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi połączenie dwóch zasadniczych zagadnień. Po pierwsze, realizacji działań biznesowych ukierunkowanych na osiągnięcie zysku ekonomicznego, po drugie, przestrzegania przez prowadzące tę działalność przedsiębiorstwa, reguł, norm i zasad etyki w stosunku do społeczeństwa, uwzględniając oczywiście także wspomniane wcześniej elementy ochrony środowiska naturalnego. Można zatem powiedzieć, że społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi styl realizacji działań biznesowych uwzględniający szeroko rozumiane interesy społeczne<sup>17</sup>. Warto również zwrócić uwagę na to, że dla każdego z przedsiębiorstw tematyka ta może dotyczyć nieco innych, specyficznych dla jego lokalizacji i zakresu działania, zagadnień. Obszary tematyczne społecznej odpowiedzialności biznesu danego przedsiębiorstwa są bowiem definiowane przez potrzeby konkretnych grup społecznych.

Mówiąc o różnicowaniu potrzeb społecznych, wyodrębnić można podstawowe grupy interesów, które, zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu, mają zostać zaspokojone w zrównoważonym stopniu<sup>18</sup>. Są to interesy klientów lub – szerzej ujmując – stron zainteresowanych danego przedsiębiorstwa, interesy lokalnych społeczności oraz środowiska naturalnego<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> Pogonowska B. 2004: Etos człowieka biznesu. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa [w:] Pogonowska B., Elementy etyki gospodarki rynkowej. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 230.

<sup>16</sup> Kowalczyk J. 2009: Odpowiedzialność społeczna i przeciwdziałanie korupcji w zarządzaniu organizacją. Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa, s. 149.

<sup>17</sup> Kuc B.R. 2004: Od zarządzania do przywództwa. Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa, s. 69.

<sup>18</sup> Wąsowska A., Pawłowski M. 2011: Metody pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu – przegląd literatury. „Przegląd Organizacji”, nr 11, s. 14–17.

<sup>19</sup> Gasiński T., Piskalski G.: Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw, <http://www.mg.gov.pl/files/upload/7904/podrecznik.pdf>, s. 3.

Przedsiębiorstwa w ramach prowadzonej działalności gospodarczej odnaleźć mogą wiele przesłanek uzasadniających rozszerzenie swych działań poza standardową w biznesie relację dostawca – klient. Wśród najistotniejszych powodów stosowania reguł społecznej odpowiedzialności biznesu wymienić można między innymi:

- ⇒ potrzebę utrzymania konkurencyjności przedsiębiorstwa w dobie globalizacji rynków,
- ⇒ wzrost aktywności i znaczenia społeczeństw obywatelskich,
- ⇒ zmianę roli klienta, z dotychczasowego odbiorcy wyrobów lub usług realizowanych przez przedsiębiorstwo, w partnera, który z coraz większą częstotliwością czynnie wpływa na procesy przedsiębiorstwa dostawcy, w tym na proces projektowania wyrobów i usług oraz planowania stosowanych technologii,
- ⇒ zmianę podejścia donatorów przedsiębiorstwa, jego właścicieli lub inwestorów, pragnących realizować misję przedsiębiorstwa nie tylko w wymiarze ekonomicznym, ale również społecznym,
- ⇒ zmianę wymagań legislacyjnych dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem prawa ochrony środowiska oraz prawa konsumenckiego,
- ⇒ poszukiwanie nowatorskich rozwiązań technologicznych,
- ⇒ rosnące znaczenie niematerialnych zasobów organizacji<sup>20</sup>.

Zastosowanie, zgodnie z przytoczoną argumentacją, zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie wymaga od niego odpowiedniej dojrzałości w zakresie przyjętego stylu zarządzania. Uwzględnienie CSR w działalności biznesowej jest bowiem ważną, podejmowaną przez kierownictwo przedsiębiorstwa decyzją strategiczną<sup>21</sup>. Decyzja taka musi znaleźć akceptację nie tylko pracowników przedsiębiorstwa, ale jako element strategii przede wszystkim powinna być akceptowana przez stronę interesariuszy, czyli na przykład właścicieli czy akcjonariuszy. Realizacja działań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu wiąże się bowiem z dwiema istotnymi kwestiami. Po pierwsze, społeczne zaangażowanie i odpowiedzialność przedsiębiorstwa oznacza najczęściej podejmowanie działań pozwalających osiągać cele wyższe niż tylko spełnienie obowiązujących przedsiębiorstwo wymagań legislacyjnych. Mówiąc prościej, obowiązujące prawo musi być przez przedsiębiorstwo przestrzegane, co nie stanowi pełni społecznego zaangażowania. W praktyce zatem wymienione wcześniej strony zainteresowane muszą akceptować to, że przedsiębiorstwo podejmie działania

---

<sup>20</sup> Żemigąła M. 2007: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, s. 101.

<sup>21</sup> Ćwikła M. 2014: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – początki, idea i uwarunkowania prawne [w:] A. Jabłoński, M. Jabłoński [red.], Strategiczny wymiar modeli biznesu w zarządzaniu wartością przedsiębiorstw – kierunki rozwoju. Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2014, s. 523–531.

w pewnym sensie „dodatkowe”, których zaniechanie nie stanowiłoby bezpośredniego zagrożenia dla prowadzonej działalności. Drugi istotny aspekt ma wymiar ekonomiczny. Działania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu są związane z wydatkowaniem określonych zasobów finansowych. Ich akceptacja jest zatem istotna i po stronie interesariuszy oczekujących zadawalających zysków, i po stronie pracowników oczekujących godziwych, ich zdaniem, zarobków. Poruszone zagadnienie jest niezwykle ważne i powiązane szeroko ze stylem zarządzania przedsiębiorstwem. Należy sobie między innymi zadać pytanie, czy wiemy, jakie są nastroje wśród pracowników, i czy we właściwy sposób wyjaśniono i uzasadniono im podejmowanie przedmiotowych działań z zakresu CSR. Dodatkowo pamiętać należy, że proces ten musi mieć charakter ciągły, tak jak ciągłe będzie zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa, uwzględniające między innymi zasadę ciągłego doskonalenia, a zatem podejmowania kolejnych zadań dla osiągnięcia coraz wyższych celów<sup>22</sup>.

Poruszając temat argumentacji dla podjęcia przez przedsiębiorstwo działań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu, wyszczególnić można potencjalne korzyści, do których zdaniem J. Tabora należą:

- ⇒ budowa wizerunku przedsiębiorstwa w oczach władz lokalnych i społeczności lokalnej,
- ⇒ kreowanie pozytywnych opinii klientów mogące znaleźć przełożenie na przyszłą kooperację i zdolność przedsiębiorstwa do zawierania nowych kontraktów,
- ⇒ wizerunek odpowiedzialnego pracodawcy mogący wpływać na zachowania obecnych i przyszłych pracowników,
- ⇒ podniesienie konkurencyjności w stosunku do przedsiębiorstw realizujących podobne wyroby czy usługi, ale niewykazujących przywiązania do elementów CSR,
- ⇒ wzrost zaufania potencjalnych akcjonariuszy, instytucji finansowych i ubezpieczeniowych<sup>23</sup>.

Zaprezentowane potencjalne korzyści społecznej odpowiedzialności biznesu w znacznej mierze odnoszą się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa<sup>24</sup>. Aspekt ten staje się szczególnie ważny w obecnej dobie rynków globalnych. Bardzo często wyroby czy usługi konkurencyjnych firm są niemal identyczne z technicznego punktu widzenia. Oczywiście realizujące je przedsiębiorstwa prowadzą działania związane z ciągłym rozwojem projektów technologicznych, chcąc zaoferować potencjalnym klientom więcej niż konkurencja. Niejednokrotnie jest to jednak trudne. W takiej sytuacji CSR może stanowić jeden z dodatkowych elementów budowy konkurencyjnej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa<sup>25</sup>.

<sup>22</sup> Żemigąła M. 2004: Etyczna busola w biznesie. „Manager”, nr 4, s. 40.

<sup>23</sup> Tabor J., *op. cit.*, s. 335.

<sup>24</sup> Bakan J. 2006: Korporacja, patologiczna pogoń za zyskiem i władzą. Wydawnictwo Lepsi Świat, Warszawa, s. 39–52.

<sup>25</sup> Sen A. 2002: Rozwój i wolność. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, s. 277–286.

Budowa społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa jest zadaniem wieloaspektowym. Zagadnienie to bowiem, jak już przedstawiono, uwzględniać może interes szeroko rozumianych stron zainteresowanych, zarówno w perspektywie wewnętrznej, jak i w otoczeniu przedsiębiorstwa. W Tabeli 1 zaprezentowano przykładowe, zdaniem A. Lewickiej-Strzałeckiej, obszary realizacji przez przedsiębiorstwo reguł CSR<sup>26</sup>.

Tabela 1. **Przykładowe obszary realizacji działań CSR w przedsiębiorstwie**

<b>ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA PRZEDSIĘBIORSTWA</b>
<b>Perspektywa wewnętrzna</b>
<p>Zapewnienie korzyści pracowników między innymi poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ zapewnienie właściwych, bezpiecznych i przyjaznych warunków pracy,</li> <li>⇒ właściwą opiekę medyczną,</li> <li>⇒ świadczenia socjalne w zakresie wyższym niż wymagany prawnie,</li> <li>⇒ zainteresowanie sytuacją finansową pracowników i pomoc w spłacie ewentualnych wierzytelności,</li> <li>⇒ odprawy dla odchodzących pracowników,</li> <li>⇒ doskonalenie otoczenia stanowiska i miejsca pracy,</li> <li>⇒ monitorowanie satysfakcji pracowników i dążenie do jej wzrostu.</li> </ul>
<b>Perspektywa zewnętrzna</b>
<p>Ochrona środowiska naturalnego poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ ekologizację procesów i wyrobów przedsiębiorstwa,</li> <li>⇒ zmniejszenie negatywnych oddziaływań na środowisko, w tym emisji do atmosfery, ilości generowanych ścieków oraz ilości wytwarzanych odpadów, poniżej limitów wynikających z obowiązujących wymagań prawnych,</li> <li>⇒ zmniejszenie zapotrzebowania na media, w tym zużycie wody, energii elektrycznej, innych mediów,</li> <li>⇒ zapewnienie pełnej gotowości na niepożądane sytuacje awaryjne.</li> </ul>
<p>Budowa pozycji rynkowej i wizerunku przedsiębiorstwa poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ stosowanie reguł uczciwości w kooperacji z klientami i dostawcami,</li> <li>⇒ zaprzestanie współpracy z dostawcami o złej reputacji w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu,</li> <li>⇒ niewprowadzanie wyrobów na określone rynki.</li> </ul>
<p>Wsparcie społeczności lokalnej poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ zapewnienie miejsc pracy również dla przedstawicieli społeczności lokalnej,</li> <li>⇒ wsparcie, również finansowe, lokalnych inicjatyw,</li> <li>⇒ zainteresowanie problemami społeczności lokalnej i współudział w ich rozwiązywaniu.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne autorów na podstawie A. Lewicka-Strzałecka, Etyczne standardy firm i pracowników, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1999, s. 57.

<sup>26</sup> Lewicka-Strzałecka A.: Etyczne standardy firm i pracowników. Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa, s. 57.

Gotowość zastosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu przez przedsiębiorstwa zrodziła potrzebę określenia tych zasad w formie znormalizowanej. Istotny wpływ na tę sytuację miało stosowanie przez przedsiębiorstwa w ich codziennej praktyce biznesowej znormalizowanych systemów zarządzania, w tym zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego i zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Normalizacja przedmiotowych zasad ułatwia ich stosowanie, a wykorzystanie standardowych dla systemów zarządzania mechanizmów wspiera realizację idei ciągłego doskonalenia również w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Podstawowymi, biorąc pod uwagę popularność i skalę zastosowania w przedsiębiorstwach, znormalizowanymi standardami społecznej odpowiedzialności biznesu są normy SA 8000 oraz ISO 26000.

Pierwsza z wymienionych norm, o sygnaturze SA 8000, opracowana została w Stanach Zjednoczonych przez Social Accountability International SAI. Ostatnie, obowiązujące obecnie wydanie tej normy, datowane jest na 2014 rok.

Norma SA 8000 jest normą o charakterze międzynarodowym, a jej stosowanie przez przedsiębiorstwa ma charakter dobrowolny<sup>27</sup>. Struktura normy SA 8000 i ujętych w niej wymagań dla społecznej odpowiedzialności biznesu zbliżona jest do układu wymagań dla systemowego zarządzania jakością z międzynarodowej normy ISO 9001.

Norma SA 8000 obejmuje kwestie związane z zarządzaniem organizacją w odniesieniu do zachowania praw dziecka<sup>28</sup>, zagadnienia pracy przymusowej i obowiązkowej, bezpieczeństwa i higieny pracy, braku dyskryminacji, godzin pracy i wynagradzania pracy, wolności stowarzyszeń i prawa pracowników do negocjowania zbiorowych układów pracy, środków i praktyk dyscyplinarnych oraz włączenia wymienionych zagadnień w system zarządzania przedsiębiorstwem<sup>29</sup>.

Wymagania normy SA 8000 dla poszczególnych, zaprezentowanych powyżej obszarów zarządzania przedsiębiorstwem, zaprezentowano w Tabeli 2.

---

<sup>27</sup> Lisiecka K. 2003: Standard SA8000 i etyka w biznesie. „Problemy Jakości”, nr 5.

<sup>28</sup> Dziecko wg definicji zawartych w normie SA 8000 to „każda osoba poniżej 15 lat, chyba że minimalny wiek dla pracy lub obowiązkowej nauki jest określony jako wyższy przez miejscowe prawo, w tym przypadku wyższy wiek ma zastosowanie w tej lokalizacji”.

<sup>29</sup> Żemigła M.: SA8000 międzynarodowym standardem z zakresu warunków pracy. „Humanizacja Pracy”, nr 1.

Tabela 2. **Obszary zarządzania oraz wymagania normy SA 8000:2014**

Obszar zarządzania	Adekwatne wymagania normy SA 8000:2014
1	2
Zachowanie praw dzieci	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zakaz zatrudniania dzieci lub wspierania wykorzystywania pracy dzieci.</li> <li>2. Wymóg ustanowienia polityki i procedur gwarantujących spełnienie praw dzieci i młodocianych, w tym prawa do nauki.</li> <li>3. Zakaz zatrudniania młodocianych do pracy w nocy oraz w sposób wymagający poświęcenia na naukę, pracę i dojazdy łącznie ponad 10 godzin dziennie.</li> <li>4. Zakaz narażania dzieci i młodocianych na sytuacje niebezpieczne dla ich fizycznego oraz psychicznego zdrowia i rozwoju.</li> </ol>
Praca wymuszona i obowiązkowa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zakaz stosowania pracy wymuszonej lub obowiązkowej, zgodnie z Konwencją 29 Międzynarodowej Organizacji Pracy.</li> <li>2. Zakaz zmuszania pracowników do wpłacania „depozytów” lub oddawania dokumentów identyfikacyjnych przy rozpoczęciu zatrudnienia.</li> <li>3. Zakaz wstrzymywania dowolnej formy wynagrodzenia w celu zmuszenia pracownika do kontynuowania pracy (dotyczy to także firm podwykonawczych).</li> <li>4. Obowiązek zagwarantowania pracownikom prawa opuszczenia miejsca pracy po zakończeniu normalnego dnia pracy oraz swoboda zakończenia pracy przy właściwym powiadomieniu pracodawcy.</li> <li>5. Zakaz handlu ludźmi.</li> </ol>
Bezpieczeństwo i higiena pracy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obowiązek zapewnienia właściwego środowiska pracy.</li> <li>2. Obowiązek podejmowania działań minimalizujących ryzyko wypadków przy pracy i szkód pracowników.</li> <li>3. Obowiązek wyznaczenia przedstawiciela kierownictwa przedsiębiorstwa odpowiedzialnego za zapewnienie odpowiednich warunków bhp.</li> <li>4. Zapewnienie właściwych warunków pracy (w tym niezbędnego sprzętu i środków ochrony indywidualnej) oraz innych warunków higieniczno-sanitarnych.</li> <li>5. Zapewnienie skutecznej realizacji niezbędnych i regularnych szkoleń w zakresie bhp.</li> <li>6. Obowiązek identyfikacji i dokumentowania zaistniałych wypadków przy pracy.</li> <li>7. Ustanowienie systemu wykrywania, unikania lub odpowiedzi na potencjalne zagrożenia.</li> <li>8. Obowiązek zagwarantowania pracownikom prawa opuszczenia obszaru, gdzie występuje poważne niebezpieczeństwo, bez uzyskania wcześniejszej zgody przełożonych.</li> </ol>



1	2
Brak dyskryminacji	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zakaz jakichkolwiek przejawów dyskryminacji w zatrudnianiu pracowników, ich wynagradzaniu, dostępie do szkoleń, promocji, wypowiedzeniu stosunku pracy lub przejściu na emeryturę.</li> <li>2. Zakaz zastraszania, obrażania, eksploatacji lub przymuszania seksualnego, włączając w to gesty, język i kontakt fizyczny w miejscu pracy, miejscu zamieszkania lub w innych obiektach oddanych przez organizację do użytku pracowników.</li> <li>3. Zakaz przeszkadzania w realizacji praw pracowników w zakresie przestrzegania zasad i praktyk lub wypełnienia potrzeb w odniesieniu do rasy, pochodzenia narodowego lub społecznego, religii, niepełnosprawności, płci, orientacji seksualnej, odpowiedzialności rodzinnej, przynależności związkowej, opinii politycznych lub innych warunków mogących powodować dyskryminację.</li> <li>4. Zakaz poddawania pracowników testom dziewictwa i testom ciężowym.</li> </ol>
Godziny pracy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obowiązek przestrzegania wymagań prawnych i norm przemysłowych w zakresie godzin pracy i dni ustawowo wolnych od pracy. Normalny tydzień pracy powinien być określony prawnie, nie może jednak przekraczać 48 godzin pracy liczonych bez wliczania nadgodzin.</li> <li>2. Zagwarantowanie dobrowolności pracy w nadgodzinach, w wymiarze nieprzekraczającym 12 godzin tygodniowo. Zakaz regularnego wymuszania pracy w nadgodzinach, z wyjątkiem sytuacji, w których wystąpi krótkoterminowe zobowiązanie biznesowe, jednak wymuszenie pracy w nadgodzinach musi być wówczas wcześniej wynegocjowane ze stroną pracowniczą.</li> <li>3. Zagwarantowanie pracownikom przynajmniej jednego dnia wolnego po kolejnych sześciu dniach pracy (chyba że prawo zezwala na przekroczenie tej granicy oraz obowiązujących umów zbiorowych zezwalających na uśrednienie czasu pracy, z uwzględnieniem okresów wypoczynku).</li> </ol>
Wynagrodzenie pracy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zapewnienie płacy zgodnej przynajmniej ze standardami minimum prawnego oraz wystarczającej na utrzymanie się pracowników, pokrycie ich podstawowych potrzeb i zagwarantowanie uznanego dochodu.</li> <li>2. Zapłata za nadgodziny powinna być wypłacana według podwyższonych stawek, zgodnie z krajowymi wymaganiami prawnymi.</li> <li>3. Obowiązek transparentnego przedstawiania składników wynagrodzeń i ich dodatków.</li> <li>4. Zakaz stosowania wyłącznie terminowych umów o pracę, kolejnych umów krótkoterminowych i/lub nieprawidłowych praktyk w celu uniknięcia obowiązków względem pracowników.</li> </ol>

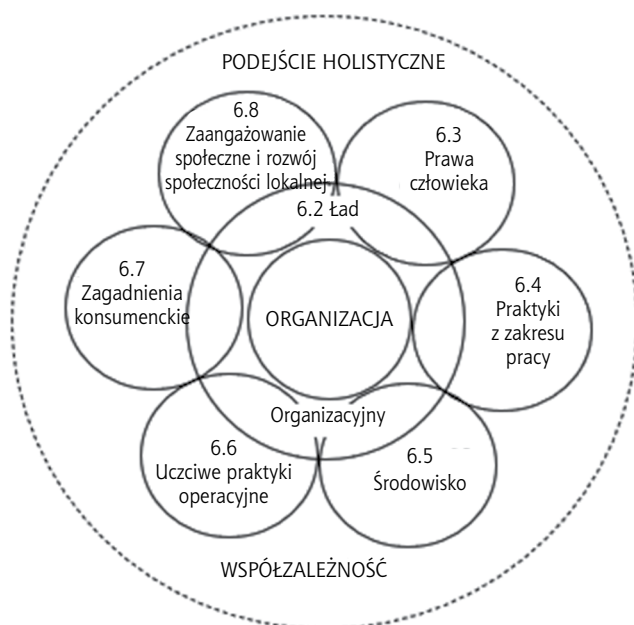
1	2
Wolność zrzeszania się oraz prawo do negocjowania zbiorowych układów pracy.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zagwarantowanie prawa pracowników do zrzeszania się oraz prowadzenia zbiorowych pertraktacji.</li> <li>2. Umożliwienie pracownikom wyboru ich przedstawicieli w sytuacji, gdy prawo zrzeszania się jest ograniczone poprzez obowiązujące wymagania legislacyjne.</li> <li>3. Zapewnienie w stosunku do przedstawicieli załogi braku dyskryminacji, zastraszania, nękania itp.</li> <li>4. Zapewnienie przedstawicielom pracowników dostępu do nich.</li> </ol>
Środki i praktyki dyscyplinarne	Przedsiębiorstwo zobowiązane jest traktować pracowników z godnością i szacunkiem. Zakazane jest stosowanie kar cielesnych, przymusu fizycznego, słownego obrażania pracowników, okrucieństwa lub nieludzkiego traktowania.
System zarządzania	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wymóg określenia polityki w zakresie odpowiedzialności społecznej.</li> <li>2. Wyznaczenie przedstawiciela najwyższego kierownictwa odpowiedzialnego za spełnienie w organizacji wymagań normy SA 8000.</li> <li>3. Zagwarantowanie prawa pracowników do reprezentacji w zakresie systemu zarządzania zgodnego ze standardem SA 8000. Reprezentację stanowić mogą wybrani przez załogę jej przedstawiciele oraz, jeśli działają w organizacji, związki zawodowe.</li> <li>4. Okresowe przeprowadzanie z udziałem przedstawiciela załogi, przeglądów kierownictwa obejmujących analizę adekwatności i skuteczności realizacji przyjętej polityki, procedur oraz osiągniętych wyników.</li> <li>5. Zapewnienie zrozumienia i skutecznego wdrożenia wymagań normy SA 8000 poprzez: <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ jasne określenie ról, odpowiedzialności i uprawnień wszystkich zainteresowanych stron,</li> <li>⇒ szkolenie pracowników,</li> <li>⇒ monitorowanie działań i ocenę ich wyników.</li> </ul> </li> <li>6. Kwalifikowanie dostawców, podwykonawców i poddostawców z uwzględnieniem kryteriów społecznej odpowiedzialności biznesu.</li> <li>7. Wprowadzenie mechanizmów zgłaszania do zarządu oraz reprezentanta załogi stwierdzonych niezgodności z wymaganiami normy SA 8000 w sposób gwarantujący zachowanie poufności.</li> <li>8. Prowadzenie skutecznych działań korygujących i zapobiegawczych.</li> <li>9. Prowadzenie skutecznej komunikacji ze stronami zainteresowanymi, w tym z pracownikami i ich reprezentantami.</li> <li>10. Wymóg prowadzenia i archiwizowania zapisów jako dowodu spełnienia wymagań normy SA 8000.</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne autorów na podstawie M. Żemigąła: SA 8000 międzynarodowym standardem z zakresu warunków pracy, „Humanizacja Pracy” 2008, nr 1 oraz Normy SA 8000:2014, Social Accountability International, New York 2014.

Przedstawione zasady prowadzenia działalności biznesowej w sposób społecznie odpowiedzialny stały się, jak już zaznaczono, podstawą do opracowania międzynarodowej normy ISO 26000 „Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności”. Zawarcie w tytule normy, wydanej w języku polskim w 2012 roku, wyrazu „wytyczne” wskazuje, że norma ta nie może służyć do prowadzenia działań w zakresie niezależnej certyfikacji. Stanowi ona zatem jedynie zbiór wskazówek dla organizacji chcących działać w sposób społecznie odpowiedzialny.

Opracowanie normy ISO 26000 poprzedzone zostało konsultacjami z przedstawicielami sześciu grup interesariuszy: biznesu, klientów, pracowników, instytucji rządowych, instytucji pozarządowych oraz grupy reprezentującej obszar doradztwa, usług, nauki i badań. Wynikiem prac nad normą ISO 26000 stało się określenie wytycznych odnoszących się do pięciu zasadniczych kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu, a mianowicie rozumienia społecznej odpowiedzialności biznesu, jej zasad, rozpoznania społecznej odpowiedzialności wraz z zaangażowaniem interesariuszy, wskazania kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności oraz integrowania działań biznesowych z jej zasadami. Wymienione kwestie zaprezentowane zostały w siedmiu kluczowych obszarach, wraz z odniesieniem do tworzących je zagadnień szczegółowych. Współzależność wymienionych obszarów zaprezentowano w normie ISO 26000 w sposób przedstawiony na Rysunku 1.

Rysunek 1. **Kluczowe obszary wymagań normy PN-ISO 26000:2012**



Źródło: Norma PN-ISO 26000:2012, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2012.

Przedstawiona współzależność kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi o konieczności ich integracji w ramach działalności przedsiębiorstw. Codzienne praktyki biznesowe (operacyjne) przedsiębiorstwa wiążą się nierozdzielnie z jego kooperantami, a zatem z klientami i dostawcami. Stosowane praktyki zatrudnienia i świadczenia pracy przez pracowników pozostają w związku z prawami człowieka, a zagadnienia ochrony środowiska naturalnego mają istotny wpływ na rozwój społeczności lokalnej. Podkreślić zatem należy, że decydując się na uwzględnienie w swoim modelu zarządzania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu, przedsiębiorstwo powinno uwzględnić i zintegrować wszystkie zaprezentowane obszary kluczowe, łącząc je dodatkowo z realizacją swoich celów biznesowych. Połączenie to możliwe jest dzięki zastosowaniu się do wytycznych normy ISO 26000 z zaznaczeniem, że każdorazowo przedsiębiorstwo powinno określić skalę znaczenia poszczególnych obszarów i zagadnień społecznej odpowiedzialności w swoich praktykach biznesowych. Powinno ono także opracować wewnętrzne zasady i procedury postępowania stanowiące o praktycznej realizacji przedmiotowych wytycznych. Zakres wytycznych normy ISO 26000 zaprezentowano w Tabeli 3.

**Tabela 3. Zakres wytycznych dla społecznej odpowiedzialności biznesu w międzynarodowej normie ISO 26000:2012**

<b>KLUCZOWY OBSZAR</b>	<b>ZAGADNIENIA SZCZEGÓŁOWE</b>
<b>ład organizacyjny</b>	
<b>1</b>	<b>2</b>
Prawa człowieka	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Należyta staranność</li> <li>2. Sytuacje zagrożenia praw człowieka</li> <li>3. Unikanie współudziału</li> <li>4. Rozpatrywanie skarg</li> <li>5. Dyskryminacja i grupy szczególnie wrażliwe</li> <li>6. Prawa obywatelskie osobiste i polityczne</li> <li>7. Prawa gospodarcze, społeczne i kulturalne</li> <li>8. Fundamentalne zasady i prawa w pracy</li> </ol>
Praktyki z zakresu pracy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zatrudnienie i stosunki pracy</li> <li>2. Warunki pracy i ochrona socjalna</li> <li>3. Dialog społeczny</li> <li>4. Bezpieczeństwo i higiena pracy</li> <li>5. Rozwój człowieka i szkolenia w miejscu pracy</li> </ol>
Środowisko	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zapobieganie zanieczyszczeniom</li> <li>2. Zrównoważone wykorzystanie zasobów</li> <li>3. Łagodzenie skutków oraz adaptacja do zmian klimatu</li> <li>4. Ochrona środowiska, różnorodność biologiczna i przywracanie siedlisk przyrodniczych</li> </ol>

1	2
Uczciwe praktyki operacyjne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przeciwdziałanie korupcji</li> <li>2. Odpowiedzialne angażowanie się w działalność polityczną</li> <li>3. Uczciwa konkurencja</li> <li>4. Promowanie społecznej odpowiedzialności w łańcuchu wartości</li> <li>5. Poszanowanie praw własności</li> </ol>
Zagadnienia konsumenckie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uczciwy marketing, prawdziwe i obiektywne informacje oraz uczciwe praktyki dotyczące umów</li> <li>2. Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo konsumentów</li> <li>3. Zrównoważona konsumpcja</li> <li>4. Obsługa konsumenta, wsparcie oraz reklamacje i rozstrzyganie sporów</li> <li>5. Ochrona danych i prywatności konsumenta</li> <li>6. Dostęp do podstawowych usług</li> <li>7. Edukacja i świadomość</li> </ol>
Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zaangażowanie społeczne</li> <li>2. Edukacja i kultura</li> <li>3. Tworzenie miejsc pracy i rozwijanie umiejętności</li> <li>4. Rozwój i dostęp do technologii</li> <li>5. Tworzenie bogactwa i dochodu</li> <li>6. Zdrowie</li> <li>7. Inwestycje społeczne</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne autorów na podstawie Normy PN-ISO 26000:2012, Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2012.

Analizując zaprezentowane obszary i zagadnienia ujęte w wytycznych normy ISO 26000, stwierdzić można ich częściową korelację z obowiązującymi wymaganiami prawnymi z zakresu uczciwej konkurencji, praw konsumenckich, ochrony środowiska oraz prawa pracy. Sytuacja ta jest w pełni zrozumiała, państwo w swoim systemie prawnym musi bowiem określać podstawy uczciwości i równości praw społecznych obywateli. Można powiedzieć, że państwo w tym zakresie samo stosuje zasady społecznej odpowiedzialności, a obowiązujące rozwiązania legislacyjne odgrywają rolę standardów jego codziennego funkcjonowania.

## Istota i ewolucja międzynarodowego zarządzania systemowego o charakterze znormalizowanym

---

Systemy zarządzania przedsiębiorstwem znajdują bardzo znaczące zainteresowanie i zastosowanie w obecnych czasach. Zjawisko to stanowi konsekwencję zmian na rynku globalnym. Globalizacja i związany z nią wzrost konkurencji, powstawanie koncernów o charakterze międzynarodowym, zastosowanie nowoczesnych technik komunikacyjnych, łatwość transferu technologii to jedynie wybrane z czynników powodujących, że przedsiębiorstwa, rozszerzając zakres swojego działania i pozyskując nowych odbiorców, poszukują możliwości doskonalenia skuteczności swojego działania. Jednym z obszarów doskonalenia jest standaryzacja działań przedsiębiorstwa. Może być ona pierwszym krokiem w budowie systemu zarządzania przedsiębiorstwem, stanowiąc etap jego transformacji poprzedzający wprowadzanie kolejnych zmian. Chcąc przeprowadzić standaryzację procesów i działań, przedsiębiorstwa poszukują określonej recepty czy przewodnika. Drogowskazem takim może okazać się normalizacja w zakresie systemowego zarządzania przedsiębiorstwem.

Termin „system” definiowany jest jako zbiór lub zespół elementów powiązanych ze sobą i funkcjonujących jako określona całość<sup>30</sup>. Podobnie termin ten definiowany jest w międzynarodowej normie ISO 9000 jako zbiór wzajemnie powiązanych lub oddziałujących wzajemnie elementów<sup>31</sup>. System zarządzania przedsiębiorstwem jest definiowany przez Krzyżanowskiego jako zbiór uporządkowanych instrumentów, procedur i zasad zarządzania oraz aparat zarządzający przedsiębiorstwem, pozostający we wzajemnych, licznych relacjach z jego otoczeniem<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Griffin R.W. 1999: Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 86.

<sup>31</sup> Norma PN-EN ISO 9000:2006. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 27.

<sup>32</sup> Krzyżanowski L. 1992: Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu. Warszawa, s. 225–226.

System zarządzania przedsiębiorstwem stanowi zatem zbiór powiązanych ze sobą działań przedsiębiorstwa. Korelacja tych działań ukierunkowana jest przede wszystkim na zasadnicze cele przedsiębiorstwa, a zatem, biorąc pod uwagę biznesowy charakter funkcjonowania, na założone wyniki ekonomiczne. Nawiązując jednak do zaprezentowanej wcześniej tematyki społecznej odpowiedzialności biznesu oraz trwałego i zrównoważonego rozwoju, należy zauważyć, że cele te mogą również dotyczyć innych kwestii, istotnych z punktu widzenia samego przedsiębiorstwa, jak też jego stron zainteresowanych. Niezwykle istotnym elementem tak rozumianego systemu zarządzania jest określenie i zapewnienie zasobów niezbędnych do zrealizowania założonych działań i procesów, a w wyniku tego do osiągnięcia zakładanych celów. Można zatem podsumować, że system zarządzania to zbiór działań realizowanych przy wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa ukierunkowanych na osiągnięcie przez nie założonych celów.

Rozważając zagadnienie systemowego zarządzania przedsiębiorstwem, warto również zwrócić uwagę na trzy istotne aspekty: charakter danego systemu, synergię systemów stosowanych w przedsiębiorstwie oraz ich entropię<sup>33</sup>. Pierwszy z wymienionych elementów dotyczy zakresu czynników oddziałujących na dany system zarządzania. Rozróżniamy w tym aspekcie dwa rodzaje systemów, a mianowicie systemy zamknięte i otwarte. Teoria systemów zamkniętych zakłada ich odizolowanie od czynników zewnętrznych z perspektywy przedsiębiorstwa. Założenie takie bazuje na przekonaniu, że kluczową rolę w osiągnięciu i utrzymaniu powtarzalnej zdolności do osiągania założonych celów odgrywa umiejętne planowanie działań oraz zapewnienie niezbędnych zasobów. Wszelkie niepowodzenia są zatem, przy przedstawionych założeniach, konsekwencją wewnętrznych błędów czy niezgodności. Oznacza to, że przy odpowiednim monitorowaniu i analizowaniu swojego funkcjonowania oraz właściwym wnioskowaniu przedsiębiorstwo poprzez realizację działań doskonalących jest w stanie każdorazowo zapewnić swą skuteczność. Przeciwnieństwem tej koncepcji są systemy o charakterze otwartym. Zakładają one możliwość istotnego oddziaływania na przedsiębiorstwo również jego otoczenia. W tym zakresie rozważać można wpływy społeczne, rynkowe, środowiskowe, prawne i inne. Wszelkie zmiany tych czynników mogą, w teorii systemów otwartych, wpływać w korzystny lub szkodliwy sposób na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Podejście takie znajduje obecnie szerokie zastosowanie w ramach znormalizowanych, międzynarodowych systemów zarządzania. Wszystkie normy dotyczące systemów zarządzania organizacją, wydane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO po 2012 roku, wymagają określenia kontekstu organizacji, a w nim czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz stron zainteresowanych istotnych z punktu widzenia funkcjonowania danej organizacji. Na potrzeby niniejszej publikacji przyjąć można, że przywołany z normalizacji międzynarodowej termin „organizacja” jest tożsamy ze stosowanym przez autorów określeniem „przedsiębiorstwo”.

<sup>33</sup> Dahlgard J.J., Kristensen K., Kanji G.K. 2000: Podstawy zarządzania jakością. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 56.

Drugim z kluczowych aspektów stosowania systemów zarządzania jest ich synergia. Termin ten w odniesieniu do systemów zarządzania oznacza współdziałanie systemów obserwowane jako wzrost efektu jednoczesnego i skorelowanego ich stosowania w stosunku do prostej sumy ich możliwych efektów. Zaznaczyć należy, że można tu mówić zarówno o synergii kilku stosowanych jednocześnie w przedsiębiorstwie systemów zarządzania, jak i o synergii podsystemów składających się na jeden system zarządzania. Każdorazowo jednak najistotniejszym elementem synergii jest efekt wzmocnienia osiągniętych efektów.

Trzecim z wymienionych wcześniej aspektów funkcjonowania systemów zarządzania jest entropia będąca procesem rozpadu systemu. Każdorazowo czynniki entropii systemu zarządzania mogą być inne, co uzależnione jest między innymi od wielkości i charakteru działania przedsiębiorstwa, oddziaływania wspomnianych czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz od czasu funkcjonowania danego systemu. Niezależnie od możliwych różnic można jednak stwierdzić, że każde przedsiębiorstwo, przyjmując do stosowania swój system zarządzania, jako jeden z celów przyjąć powinno utrzymanie lub doskonalenie jego skuteczności.

Prezentując zagadnienie systemowego zarządzania, autorzy użyli stwierdzenia, że ich zasady i reguły stosowania mogą stanowić swoisty drogowskaz w działalności przedsiębiorstw. Fakt ten stał się przyczynkiem do opracowania normalizacji w zakresie systemowego zarządzania organizacjami. To właśnie normy zawierające zbiory konkretnych wymagań są bazą dla budowy systemów zarządzania o sprawdzonej i uznanej za właściwą strukturze. Pierwszymi normami dotyczącymi działalności produkcyjnej lub usługowej były normy związane z zapewnieniem właściwej jakości wyrobów lub usług. Sytuacja ta jest w pełni zrozumiała, biorąc pod uwagę, że właśnie jakość jest terminem nierozdzielnie związanym z istnieniem i aktywnością człowieka. Zagadnienie to ma niezwykle szeroki kontekst, od jakości dóbr codziennych, żywności, leków, poprzez jakość środków komunikacji, aż po jakość militariów. Wszystkie te elementy mogą po części oddziaływać na to, co zwykło się nazywać „jakością życia”. Jakość w prezentowanym podejściu oznacza każdorazowo spełnienie określonych potrzeb i oczekiwań na odpowiednio wysokim poziomie. Zarządzanie działalnością dostawców w odniesieniu do jakości, czyli mówiąc prościej, zarządzanie jakością, jest obecnie jedną z subdyscyplin nauk o zarządzaniu<sup>34</sup>.

Początkowo systemowe podejście do jakości skupione było na technicznym zapewnieniu jakości wyrobów i usług. Głównym narzędziem pierwotnych systemów jakości była kontrola jakości. Charakterystyczną cechą tego podejścia było to, że wytwórcy nie zarządzali systemowo procesami technologicznymi, a jedynie starali się wyłapywać na ich końcu błędy w celu zapobieżenia dostawie do klientów dóbr ocenianych negatywnie. Z punktu widzenia klienta założenie to było skuteczne. Klient otrzymywał przeważnie wyrób trafiający w jego potrzeby i oczekiwania, zgodny z wcześniejszą ofertą

---

<sup>34</sup> Jedynak P. 2011: Podstawy budowy systemu zarządzania jakością w jednostce edukacyjnej [w:] Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych, Wawak T. [red.]. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 209–220.



i ewentualnymi ustaleniami umownymi. Zaznaczyć należy, że autor odnosi zaprezentowane podejście szczególnie do kontroli jakości wyrobów, działania te prowadzone były bowiem zwłaszcza przez fabryki je wytwarzające<sup>35</sup>. Z punktu widzenia wytwórcy jednak skupienie uwagi jedynie na końcowej kontroli jakości stanowić mogło źródło marnotrawstwa czasu i pieniędzy, niezbędnych na poprawianie wcześniej popełnionych błędów. Czas stawał się zresztą, wraz z rozwojem technicznym przemysłu, aspektem coraz istotniejszym. Wprowadzenie maszyn zastępujących lub usprawniających pracę człowieka, wprowadzenie linii montażowych i produkcyjnych doprowadziło do znaczącego wzrostu tempa produkcji. Czynności kontrolne realizowane na końcu procesu produkcji stanowić zaczęły zatem znaczące „wąskie gardło”, spowalniając całościowo funkcjonowanie fabryk. Wszystkie te argumenty spowodowały rozwój zarządzania w kierunku rozłożenia czynności kontrolnych w obszary poszczególnych operacji technologicznych. Z jednej strony, mogło to pozwolić na skrócenie czasu realizacji kontroli, z drugiej strony, w sytuacji wykrycia wady zmniejszała koszty postępowania z nią do ewentualnego powtórzenia ostatniej czynności procesowej. W formule tej nadal zapewnienie jakości ograniczało się do kontroli, jego skuteczność i efektywność zostały jednak zwiększone.

Kontrola jakości jest narzędziem stosowanym do dziś, kontrolowanie stanowi bowiem niezmiennie jedną z funkcji zarządzania. Obserwowany wzrost złożoności technicznej wyrobów, jak również wzrost zaawansowania technologicznego procesów powodują, że skuteczna kontrola wszystkich kluczowych parametrów jakości jest niezwykle trudna. Pamiętać należy również, iż żadna kontrola nie daje 100% pewności, że skontrolowane z wynikiem pozytywnym elementy w 100% spełniają stawiane im wymagania. Realizacja czynności kontrolnych nierozzerwalnie wiąże się zatem z określonym poziomem ryzyka niewykrycia wady<sup>36</sup>. Biorąc pod uwagę zaprezentowane argumenty, zauważono potrzebę uzupełnienia kontroli jakości o elementy stabilizujące jakość realizowanych wyrobów już na wcześniejszych etapach. Honorując zasadę dziesięciokrotności kosztów, zakładającą wzrost kosztów niezgodności wraz z kolejnymi etapami realizacji wyrobów, przyjąć należy, że przedmiotowe działania operacyjne mające na celu uzyskanie pożądanej jakości planowane i realizowane powinny być od fazy koncepcji wyrobu, poprzez jego zaprojektowanie, aż po produkcję. Oczywiście właściwe planowanie i rzetelna realizacja działań obejmują również adekwatne czynności kontrolne. Podejście takie stało się podstawą do przeorientowania funkcjonujących systemów zapewnienia i kontroli jakości w nowoczesne systemy zarządzania jakością. Odnosząc zagadnienie rozwoju systemowego zarządzania jakością do sfery normalizacyjnej, opisywany przeskok myślowy nastąpił w 2000 roku wraz z wydaniem kolejnej edycji normy ISO 9001, która

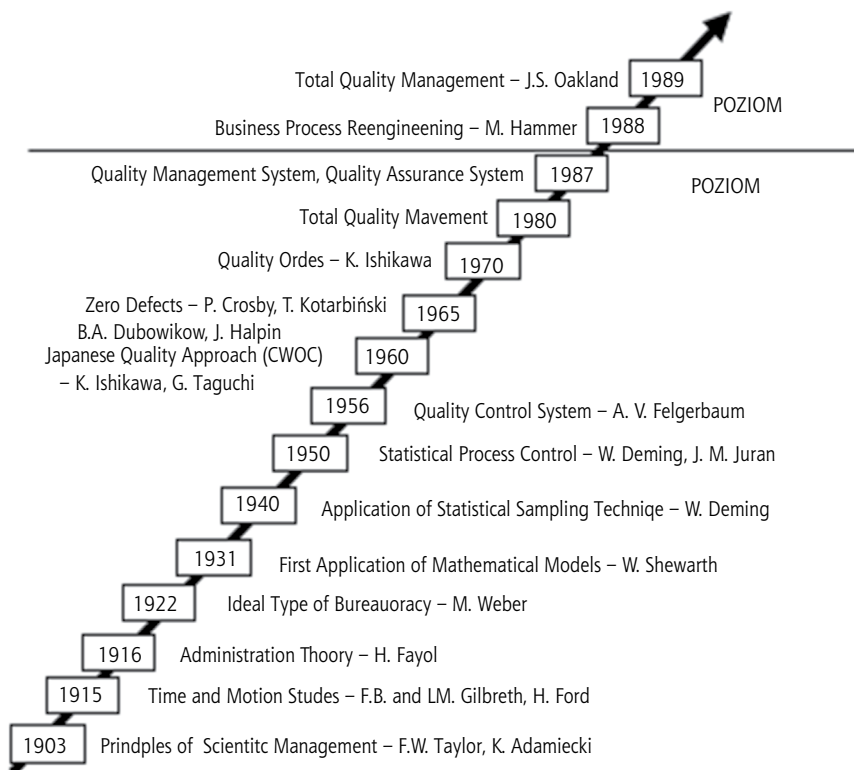
<sup>35</sup> Wierzbic A. 2013: System zarządzania oparty na znormalizowanych wymaganiach jako czynnik wzrostu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 88–89.

<sup>36</sup> Kuc B.R. 2006: Kontrola w systemie zarządzania. Funkcje i dysfunkcje. Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa, s. 24–29.

zmieniła wówczas swój tytuł z systemu zapewnienia jakości właśnie na system zarządzania jakością. Przywołane, mocno znowelizowane w stosunku do poprzednich, wydanie międzynarodowej normy ISO 9001 wprowadziło między innymi obowiązek stosowania tak zwanego podejścia procesowego. Zastosowanie zarządzania procesami pozwoliło na jeszcze szersze spojrzenie na zagadnienie kreowania pożądanej jakości, zwracając uwagę przedsiębiorstw nie tylko na planowanie i realizację zasadniczych procesów technologicznych, ale również na procesy pomocnicze i procesy zarządcze. Nie można bowiem pominąć potencjalnego wpływu na osiąganą jakość wyrobów zagadnień takich jak na przykład jakość realizowanych zakupów, utrzymanie odpowiedniego stanu stosowanej infrastruktury, zapewnienie zgodności metrologicznej wykorzystywanych przyrządów pomiarowych czy chociażby zapewnienie odpowiednich dla realizowanych procesów i działań kompetencji personelu. Jednoczesne uwzględnienie wszystkich istotnych, potencjalnych wpływów pozwala w praktyce zaplanować i zrealizować działania mające doprowadzić do spełnienia przez przedsiębiorstwo wymagań jakościowych.

Przedstawioną w skróty sposób ewolucję systemowego podejścia do zagadnienia zapewnienia jakości i zarządzania nią w realiach prowadzenia działalności przedsiębiorstw zaprezentowano graficznie na Rysunku 2.

Rysunek 2. **Rozwój koncepcji zarządzania jakością**



Źródło: K. Lisiecka: Kreowanie jakości. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 154.

Właściwym dla początku znanych i stosowanych obecnie znormalizowanych systemów zarządzania jakością jest przedstawiony na Rysunku 2 rok 1987, w którym to Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna ISO po raz pierwszy dokonała emisji rodziny norm dotyczących systemowego zapewnienia jakości. W pierwszej edycji wymagania dla przedmiotowego systemu zostały przedstawione w trzech normach o sygnaturach 9001, 9002 oraz 9003, stosowanych przez organizacje w zależności od zakresu i charakteru ich działalności biznesowej. Od 2000 roku, w którym – jak już wspomniano – zapewnienie jakości zastąpione zostało przez zarządzanie jakością, obowiązuje jedna norma międzynarodowa o sygnaturze 9001, a kwestia dostosowania zakresu jej stosowania do specyfiki organizacji jest realizowana poprzez właściwe określenie zakresu stosowania w organizacji wymagań dotyczących systemu zarządzania jakością.

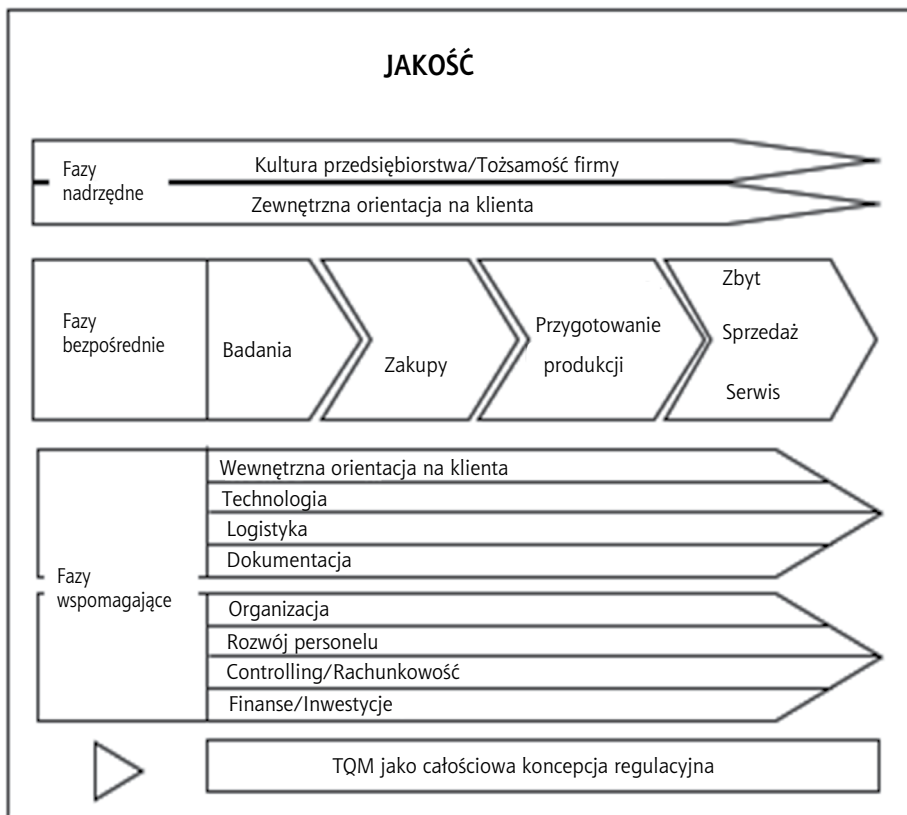
Pisząc o ewolucji międzynarodowego zarządzania systemowego, nie sposób pominąć najwyższego z przedstawionych na Rysunku 2 poziomów, czyli Total Quality Management, oznaczanego często akronimem TQM<sup>37</sup>. Totalne czy, jak czasem się określa, kompleksowe zarządzanie jakością nie zostało jako element filozofii myślenia o zarządzaniu wsparte znormalizowanymi wymaganiami. U podstaw filozofii TQM leżą wyniki prac E. Deminga i J. Jurana wykorzystane i rozwinięte przez Związek Japońskich Naukowców i Inżynierów w połowie ubiegłego stulecia. Umiejscowienie koncepcji kompleksowego zarządzania jakością w systemie zarządzania przedsiębiorstwem zaprezentowano na Rysunku 3.

Kompleksowe zarządzanie jakością jest ukierunkowane na osiągnięcie sukcesu organizacji poprzez uwzględnienie zagadnień jakościowych na wszystkich szczeblach organizacyjnych i we wszystkich podejmowanych działaniach. Podejście to idealnie odwzorowuje zatem sformułowanie Total Quality Management. Stworzenie w przedsiębiorstwie zrozumienia i poszanowania tego, że praca każdej z zatrudnionych osób jest w określonym stopniu istotna dla efektu osiąganego na styku z klientem zewnętrznym, stało się w TQM bazową zasadą, której urzeczywistnieniem jest przyjęcie partycypacyjnego stylu zarządzania. Charakterystyczny dla partycypacji załogi, podwyższony poziom jej zaangażowania przekłada się z kolei na możliwość aktywowania szeroko rozumianych działań racjonalizatorskich, opartych na znanych z japońskiego podejścia „kołach jakości”. Należy jednak podkreślić, że w japońskiej filozofii zarządzania udział pracowników w określaniu kierunków doskonalenia staje się wynikiem podejmowanych wcześniej działań uświadamiających i kreujących współpracę, wzajemny szacunek, otwartość<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> Dudek-Burlikowska M. 2018: Kompleksowe zarządzanie jakością w nowoczesnej organizacji – wyniki badań. „Problemy Jakości”, nr 12: Preisner L. 2002, Standardy międzynarodowe w ochronie środowiska [w:] Budnikowski A., Cygler M. Globalizacja gospodarki a ochrona środowiska. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

<sup>38</sup> Dudek-Burlikowska M. 2015: The concept of Total Quality Management and the contemporary entrepreneurship in practice. „Journal Achievements Materials Manufacturing Engineering”, nr 73.

Rysunek 3. **Kompleksowe zarządzanie jakością w systemie zarządzania przedsiębiorstwem**



Źródło: K. Lisiecka: Kreowanie jakości. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 184.

Zaangażowanie pracowników nie jest zatem wymuszane przez kadrę kierowniczą w sposób nakazowy, a raczej wypracowywane poprzez budowę właściwego klimatu jakościowego oraz przykład idący z góry. Wspomnienie o braku nakazowości w odniesieniu do aspektu zaangażowania personelu zostało podyktowane złymi praktykami obserwowanymi przez autorów w wybranych przedsiębiorstwach działających na rynku europejskim, w których pracownicy pod groźbą utraty określonych świadczeń zobligowani są do zgłoszenia określonej liczby pomysłów doskonalących w określonej jednostce czasu. Przykład ten podany został jednak jedynie ku przestrodze dla kadr menedżerskich rozważających podjęcie działań aktywizujących załogę w kierunku adhocracji, czyli jej czynnego udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem<sup>39</sup>. Problematyka ta stanowi jedno z kluczowych zagadnień warunkujących

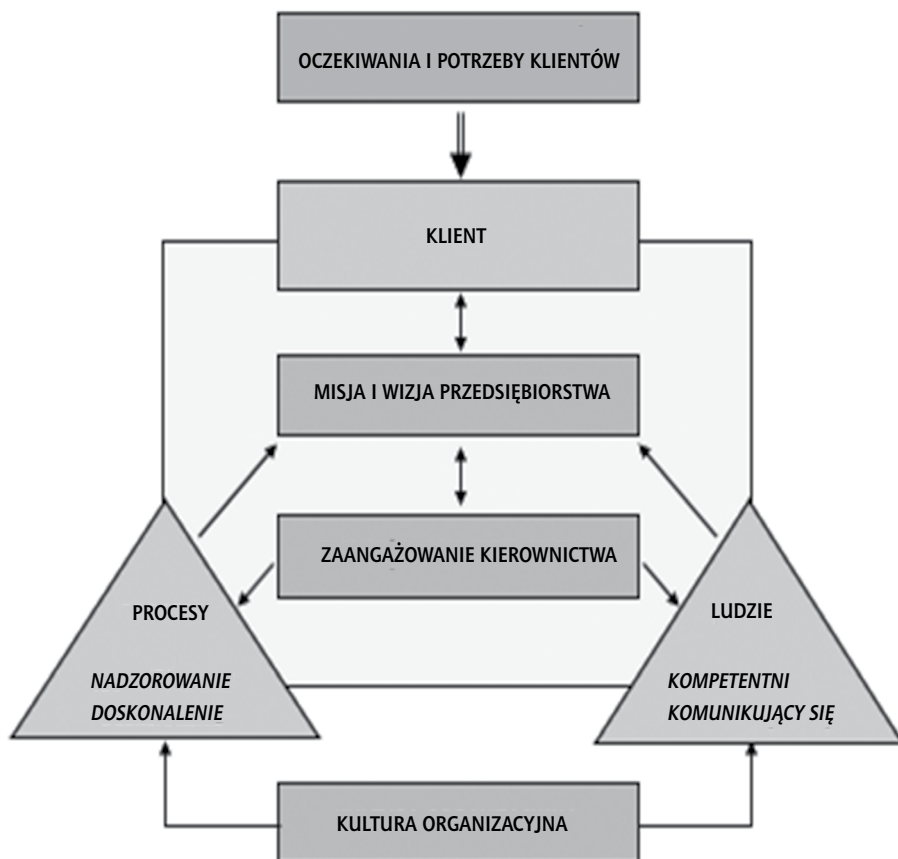
<sup>39</sup> Cameron K.S., Quinn R.E. 2006: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 56.

sukces budowy filozofii Total Quality Management w przedsiębiorstwie. Jest ona również, w ocenie autorki, najtrudniejszym z zagadnień, wiąże się bowiem z koniecznością zmiany podejścia wszystkich osób zatrudnionych w organizacji, począwszy od najwyższego kierownictwa, aż po tak zwanych pracowników szeregowych. Bazą budowy takiego zrozumienia wewnętrznego współdziałania i współzależności jest zrozumienie wspólnoty celów, do osiągnięcia których dąży przedsiębiorstwo. Zmiana mentalności jest jednak zawsze procesem długofalowym, a jej przeprowadzenie musi uwzględniać szerokie spektrum celów wszystkich zaangażowanych stron zainteresowanych<sup>40</sup>. Dla przykładu, chcąc wykreować właściwy poziom zaangażowania pracowników w doskonalenie stanowisk pracy, procesów technologicznych i wyrobów, kadra kierownicza nie może zapominać o elementach teorii potrzeb Maslowa, według której, aby człowiek mógł przejawiać zainteresowanie i zaangażowanie na poziomie potrzeb przynależności i współdziałania, w pierwszej kolejności musi zaspokoić potrzeby podstawowe, ujęte w przywołanym modelu jako potrzeby fizjologiczne i potrzeby bezpieczeństwa. Jednym z aspektów poczucia bezpieczeństwa w pracy jest otwarta i właściwa komunikacja na linii góra – dół, odnosząca się do aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa, oczekiwań kadry zarządzającej w stosunku do personelu, możliwości rozwoju indywidualnego czy chociażby transparentnych reguł oceny pracowników i ich nagradzania. Komunikacja to zatem kolejny aspekt, którego uwzględnienie przez kadre menedżerską jest niezwykle istotne w zastosowaniu filozofii kompleksowego zarządzania jakością. Równie istotnym elementem jest korelacja podejmowanych działań z określonymi dla przedsiębiorstwa i jego poszczególnych obszarów organizacyjnych jasnych celów wpisujących się z kolei w realizację przyjętej misji i wizji funkcjonowania. Jako jedno z narzędzi wspierających ten proces traktować można stosowanie znormalizowanych systemów zarządzania jakością. Wymagane w systemowym zarządzaniu jakością podejście procesowe może stanowić załączek do uświadomienia pracowników w zakresie konieczności ich ścisłej współpracy i wzajemnej współzależności. Pozwala ono również uzasadnić konieczność wykonywania swoich działań w sposób zgodny jakościowo „za pierwszym razem”, a zatem konieczność minimalizacji błędów i niezgodności. Podejście procesowe stanowi zresztą również element Total Quality Management, a właściwa komunikacja między procesami, jak również zgodność z wymaganiami dotyczącymi jakości na styku poszczególnych procesów są w tym aspekcie szczególnie ważne. To właśnie w ramach podejścia procesowego pojawia się istotna dla zrozumienia idei kompleksowego zarządzania jakością zasada klienta i dostawcy wewnętrznego, wskazująca konieczność wzajemnego poszanowania również wewnątrz organizacji.

Podstawowe elementy budowy filozofii TQM w przedsiębiorstwie zaprezentowano na Rysunku 4.

<sup>40</sup> Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *op. cit.*, s. 28.

Rysunek 4. **Podstawowe elementy kompleksowego zarządzania jakością w przedsiębiorstwie**



Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Mitra: *Fundamentals of quality control and improvement*. New Jersey 1998, s. 89.

Nawiązując do zagadnienia znormalizowanych systemów zarządzania, należy podkreślić, że całościowo kompleksowe zarządzanie jakością nie tylko nie znalazło swego odzwierciedlenia w przedmiotowych normach, ale nie może ono również zostać poddane niezależnej certyfikacji. Biorąc pod uwagę brak skodyfikowania wymagań, brak możliwości przeprowadzenia oceny zgodności stosowania TQM z tymi wymaganiami jest oczywisty. Co zatem może stanowić dla przedsiębiorstwa niezależne potwierdzenie odpowiedniego stopnia zaawansowania w budowie i stosowaniu filozofii TQM w codziennej praktyce funkcjonowania? Rolę taką mogą odgrywać nagrody jakości. Działające w Polsce organizacje mogą starać się o zdobycie Polskiej Nagrody Jakości, a wcześniej Regionalnej Nagrody Jakości, właściwej dla centrum swej działalności biznesowej. Wyższym poziomem jest możliwość zdobycia Europejskiej Nagrody Jakości, która została powołana przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością EFQM

(European Foundation for Quality Management)<sup>41</sup>. Wszystkie z wymienionych nagród są przyznawane według takich samych kryteriów odnoszących się w swym zakresie do dwóch zasadniczych grup: kryteriów zamierzeń i kryteriów osiągnięć. W ramach pierwszej z wymienionych grup oceniany jest przyjęty przez organizację sposób zarządzania, a zatem mówiąc inaczej, przyjęte do stosowania procedury postępowania, włączając w ten zakres przyjęte podejście procesowe i opisane wcześniej zaangażowanie pracowników. W drugiej grupie kryteriów ocena dotyczy osiągnięć odnoszących się do poziomu spełnienia wymagań jakościowych, ale również do wyniku osiąganego przez organizację, co w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych przekłada się na wyniki sprzedaży i generowane zyski. Oczywiście przywołane kryteria nie określają kwotowo oczekiwanych zysków, a ocena w tym zakresie jest odnoszona do stopnia realizacji założonych przez przedsiębiorstwo celów.

Prezentując ewolucję znormalizowanych systemów zarządzania, zaznaczyć należy, że modyfikacjom podlegają nie tylko normy dotyczące systemów zarządzania jakością. Również w odniesieniu do innych systemów zarządzania, których wymagania zostały ujęte w postaci międzynarodowej normalizacji, dokonywana jest okresowa ocena adekwatności tychże wymagań, a w przypadku konieczności ich aktualizacja. Zasadniczym odniesieniem dla prowadzonych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO analiz są między innymi wnioski przekazywane przez poszczególne państwa członkowskie ISO i ich narodowe komitety normalizacyjne uzupełnione przez opinie płynące ze świata biznesu oraz organizacji stosujących wybrane z przedmiotowych norm w swoich praktykach działania. Wprowadzane nowelizacje wymagań mogą być również pochodną wewnętrznych wniosków komitetów technicznych ISO, szczególnie w odniesieniu do standaryzacji stosowanej terminologii czy ujednoczenia układu normalizacyjnych wymagań systemowych. Wymienione argumenty stały się między innymi przyczynkiem do ustanowienia w 2012 roku konieczności nowelizacji wszystkich norm dotyczących systemowego zarządzania organizacjami, wydanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną.

Podstawowe nowelizacje norm międzynarodowych podających wymagania dla systemu zarządzania jakością, systemu zarządzania środowiskowego oraz systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zestawiono w Tabeli 4.

---

<sup>41</sup> Żemigła M. 2009: Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 75.

**Tabela 4. Zestawienie i charakterystyka zasadniczych nowelizacji norm Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej z zakresu systemów zarządzania**

<b>Sygnatura normy i rok wydania</b>	
<b>Normalizacja dla Systemu Zarządzania Jakością</b>	
<b>1</b>	<b>2</b>
ISO 9001:1987 ISO 9002:1987 ISO 9003:1987	Pierwsze wydanie norm o charakterze międzynarodowym podających wymagania dla systemów zarządzania jakością
ISO 9001:1994 ISO 9002:1994 ISO 9003:1994	Pierwsza nowelizacja, nazywana „małą nowelizacją” odnosząca się głównie do ujednoczenia interpretacji wymagań systemowych
ISO 9001:2000	Gruntowna nowelizacja obejmująca: ⇒ zastąpienie norm ISO 9002 oraz ISO 9003 przez jedną, uniwersalną w swym zastosowaniu normę ISO 9001, ⇒ wprowadzenie wymogu stosowania podejścia procesowego i zarządzania procesami, ⇒ zmiana układu wymagań odwzorowująca cykl PDCA (Plan-Do-Check-Act)
ISO 9001:2008	Druga „mała nowelizacja” niezminiająca wymagań dla systemu zarządzania jakością w stosunku do wydania z 2000 r.
ISO 9001:2015	Gruntowna nowelizacja obejmująca: ⇒ wprowadzenie obowiązku analizy i uwzględnienia w systemie zarządzania jakością elementów kontekstu organizacji takich jak istotne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne oraz strony zainteresowane, ⇒ wprowadzenie analizy ryzyk i szans jako narzędzia do planowania działań doskonalących, ⇒ eliminację wymagań dotyczącego prowadzenia działań zapobiegawczych, ⇒ zmianę stosowanej terminologii i jej ujednoczenie z innymi znormalizowanymi systemami zarządzania, ⇒ zmianę struktury wymagań
<b>Normalizacja dla Systemu Zarządzania Środowiskowego</b>	
ISO 14001:2004	Pierwsze wydanie normy o charakterze międzynarodowym podającej wymagania dla systemu zarządzania środowiskowego
ISO 14001:2015	Gruntowna nowelizacja obejmująca: ⇒ wprowadzenie obowiązku analizy i uwzględnienia w systemie zarządzania środowiskowego elementów kontekstu organizacji takich jak istotne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne oraz strony zainteresowane, ⇒ wprowadzenie analizy ryzyk i szans jako narzędzia do planowania działań doskonalących,



1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ wprowadzenie w zarządzaniu środowiskowym podejścia procesowego,</li> <li>→ wprowadzenie pojęcia „perspektywy cyklu życia”,</li> <li>→ eliminację wymagania dotyczącego prowadzenia działań zapobiegawczych,</li> <li>→ zmianę stosowanej terminologii i jej ujednoczenie z innymi znormalizowanymi systemami zarządzania,</li> <li>→ zmianę struktury wymagań</li> </ul>
<b>Normalizacja dla Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy</b>	
ISO 45001:2018	<p>Pierwsze wydanie normy o charakterze międzynarodowym podającej wymagania dla systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.</p> <p>Wydana norma zastępuje od 2021 roku obowiązujące dotychczas standardy OHSAS 18001:2007 oraz polską normę PN-N-18001:2004</p>

Źródło: opracowanie własne.

## **Polityka jakości jako istotny element organizacji i funkcjonowania zarządzania współczesnymi organizacjami**

---

Organizacje funkcjonujące na współczesnym rynku są zmuszone do określania i realizacji określonej strategii działania. Zakres, szczegółowość i zakładany okres planowania strategicznego może być znacząco zróżnicowany w zależności od charakteru funkcjonowania organizacji, jej wielkości, struktury właścicielskiej i wielu innych, specyficznych czynników. Zróżnicowane może być także podejście do zagadnienia dokumentowania założeń strategicznych. W dużych organizacjach, co zgodnie z polskim prawodawstwem oznacza zatrudnienie ponad 250 osób, strategia przyjmuje najczęściej formę obszernego dokumentu zawierającego analizę stanu obecnego oraz określenie celów strategicznych i związanych z nimi zadań na przyjęty okres planowania. W małych lub średnich organizacjach założenia strategiczne mogą być jedynie określone przez członków najwyższego kierownictwa, a następnie przełożone na mierzalne cele i zadania. Kwestia udokumentowania strategii może być tutaj drugorzędna, chociaż zaznaczyć należy, że przedstawione zróżnicowanie podejścia do planowania strategicznego ma charakter jedynie przykładowy, a wielkość organizacji nie musi stanowić tu zasadniczej determinanty.

Realizacja założeń strategicznych odbywa się głównie poprzez realizację zadań prowadzących do osiągnięcia celów strategicznych. Istnieje jednak jeszcze jeden istotny element tej swoistej układanki strategicznej, a mianowicie przyjęta przez najwyższe kierownictwo organizacji polityka zarządzania. Stanowi ona łącznik pomiędzy ogólnymi założeniami strategicznymi a określonymi celami. Można powiedzieć, że polityka przyjęta w danym obszarze zarządzania organizacją jest kompasem, który wskazuje kierunek do osiągnięcia założeń strategicznych. Polityka w prezentowanym rozumieniu obejmuje najistotniejsze deklaracje osób odpowiedzialnych za zarządza-

nie organizacją co do sposobu i narzędzi, które będą stosowane dla realizacji założeń strategicznych. Może ona również zawierać określenie zasadniczych wartości, które będą honorowane w organizacji pod stałym nadzorem najwyższego kierownictwa. Niezwykle godna podkreślenia jest w tym przypadku rola kadry zarządzającej daną organizacją. O ile wszelkie działania operacyjne mogą zostać przypisane pracownikom na niższych szczeblach struktury organizacyjnej, o tyle planowanie przyjęcie konkretnej strategii działania i polityki zarządzania są zadaniami ściśle przypisanymi zarządom, dyrekcji, właścicielom. Tylko te osoby mają bowiem w swoich rękach wystarczające zasoby i narzędzia, aby podejmować strategiczne decyzje oraz wytyczać kierunki działania organizacji.

Mówiąc o polityce zarządzania organizacją, najczęstsze skojarzenie to tak zwana polityka jakości. Wszak każda organizacja dostarczająca swoje wyroby lub usługi odbiorcom, powinna wykazywać troskę o poziom jakości efektów swoich działań, który następnie warunkuje w bezpośredni sposób poziom zadowolenia klientów. Polityka jakości traktowana jest jako część strategii organizacji dotycząca problematyki zapewnienia jakości i zarządzania nią. Zagadnienie określenia polityki jakości w ramach zarządzania jakością należy analizować w dwóch możliwych sytuacjach: w organizacjach zarządzających jakością jedynie według wewnętrznie ustalonych reguł oraz w organizacjach stosujących system zarządzania jakością zgodny ze znormalizowanym standardem, na przykład z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 9001. Dlaczego podział ten jest istotny? Ponieważ wszystkie normy zawierające wymagania dla systemowego zarządzania organizacją wymuszają opracowanie udokumentowanej polityki zarządzania. Dodatkowo w normach tych określone są szczegółowe wymagania dotyczące treści ogłaszanych przez kadrę zarządzającą organizacji polityk. W sytuacji, w której organizacja może samodzielnie decydować o swoim, wewnętrznym systemie zarządzania, kwestia ustanowienia i udokumentowania polityki, jak również jej zawartość zależne są jedynie od jej suwerennych decyzji. Nawiązując do poruszonej na wstępie kwestii współzależności polityki zarządzania i określonej strategii funkcjonowania organizacji, warto zauważyć, że we wspomnianych znormalizowanych systemach zarządzania nie wymaga się od organizacji planowania strategicznego. W tym przypadku przyjęta i udokumentowana polityka stanowi najwyższy poziom dokumentacji systemu zarządzania. Nie oznacza to jednak, że w organizacjach tych planowanie strategiczne nie ma zastosowania. Może ono natomiast przebiegać dowolnie, a normy zarządzania systemowego nie określają w tym zakresie konkretnych wymagań. W systemach tych wymaga się natomiast realizacji tak zwanych przeglądów zarządzania obejmujących swym zakresem analizę danych z poprzedniego okresu planowania oraz określenie potrzeb i możliwości rozwoju na okres kolejny. Przeglądy zarządzania stanowią zatem wymagane narzędzie planowania, przypisane jednoznacznie kadry najwyższego kierownictwa.

W znormalizowanych systemach zarządzania organizacją polityka definiowana jest jako ogół zamierzeń najwyższego kierownictwa organizacji w danym obszarze zarządzania. Dla przykładu w ramach systemu zarządzania jakością polityka jako-

ści definiowana jest jako „ogół zamierzeń i celów organizacji dotyczących jakości i w sposób formalny wyrażonych przez najwyższe kierownictwo”<sup>42</sup>. Organizacje stosujące poszczególne systemy zarządzania, czy to odrębnie, czy to w formule zintegrowanej, posiadają zatem określone i udokumentowane polityki jakości, polityki środowiskowe, polityki zarządzania bezpieczeństwem i higiena pracy oraz inne, właściwe dla wdrożonych systemów zarządzania. Oczywiście możliwe jest również przyjęcie przez kierownictwo organizacji polityki zintegrowanego systemu zarządzania, określającej w takim przypadku zamierzenia strategiczne przynależne wszystkim działaniom objętym stosowanym systemem zintegrowanym. Jaką rolę odgrywa zatem polityka systemowa w organizacji? Zdaniem autorów zasadniczą rolą polityki jest zadeklarowanie przez osoby na najwyższym szczeblu kierowniczym organizacji wartości, zasad i kierunków działania przyjętych jako obowiązujące obecnie i na przyszłość. Deklaracja ta może być istotna dla klientów organizacji, jak również dla jej innych stron zainteresowanych. Można zatem stwierdzić, że polityka stanowi w systemach zarządzania jedno z narzędzi budowy zaufania stron zainteresowanych do organizacji. Zdanie to będzie oczywiście prawdziwe w określonej perspektywie czasowej jedynie wówczas, gdy działania podejmowane przez organizację będą prowadziły do realizacji zawartych w polityce deklaracji.

Bardzo ważnym aspektem znaczenia polityki w zarządzaniu organizacjami jest również jej oddziaływanie na szczególną, wewnętrzną stronę zainteresowaną, czyli pracowników, a mówiąc językiem obecnie obowiązujących norm, na osoby wykonujące pracę pod nadzorem organizacji. Dla tak rozumianych pracowników polityka jakości czy inne wymienione wcześniej polityki stanowią wyraźny przekaz od kierownictwa, że oto w ramach codziennej działalności biznesowej przyjęte zostały do stosowania określone wartości, zasady i cele. Fakt zatwierdzenia i ogłoszenia polityki przez najwyższe kierownictwo nie pozostawia również wątpliwości, że polityka nie jest jedynie „jeszcze jednym papierem” w stosowanym systemie zarządzania, lecz ogłoszonym elementem strategii, na którego realizacji zależy osobom, od których wszyscy pozostali w organizacji są bezpośrednio lub pośrednio zależni. Można zatem traktować politykę najwyższego kierownictwa organizacji jako pierwsze ze stosowanych narzędzi budowy świadomości pracowników oraz ich motywowania do właściwych zachowań w przyjętym systemie zarządzania.

Jak już wspomniano, najpopularniejszym rodzajem polityki kierownictwa w ramach funkcjonujących w organizacjach systemów zarządzania jest polityka jakości. Międzynarodowa norma ISO 9001:2015 wymaga, aby polityka jakości została określona przez najwyższe kierownictwo organizacji. Nie oznacza to oczywiście w prak-

---

<sup>42</sup> Nierwicki W. [red.] 1999: Zarządzanie jakością. Wybrane zagadnienia. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk, s. 33; Preisner L. 2000: Przeglądy środowiska jako instrumenty ekologii gospodarczej, Monografie Nr 93. Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Wyd. 3, Kraków.

tyce, że każdorazowo treść polityki jakości musi zostać opracowana osobiście przez prezesa zarządu czy dyrektora naczelnego. Należy jednak podkreślić, że niezależnie od autorstwa treści polityki jakości jako jednego z dokumentów systemowych, w momencie jej podpisania, osoba lub osoby zarządzające organizacją ponoszą pełną odpowiedzialność za przestrzeganie i realizację zadeklarowanych w polityce założeń. Zgodnie z przywołaną normą polityka jakości ma być odpowiednia do charakteru i skali działania organizacji, co w praktyce oznacza, że treść polityki jakości nawiązywać powinna do specyfiki funkcjonowania danej organizacji. To zrozumiałe wymaganie ma niezwykle istotny wymiar. Doświadczenia autorów wskazują, że zachodzą przypadki przyjęcia polityki jakości o „uniwersalnej” treści pozyskanej z zewnętrznych źródeł. Jak już podkreślono, autorstwo treści polityki jakości nie jest tu kwestią najistotniejszą, ważna jest natomiast świadomość, że będzie to na określony czas „nasza” polityka jakości, zatem zbliżenie jej treści do realiów funkcjonowania organizacji wzmacnia przekaz najistotniejszych w polityce jakości deklaracji. Głównym wymaganiem dotyczącym polityki jakości w ramach normy ISO 9001 podającej wymagania dla całego systemu zarządzania jakością jest wymóg zawarcia w jej treści dwóch zasadniczych deklaracji.

Pierwszą z nich jest deklaracja spełniania wymagań. Każdorazowo deklaracja ta dotyczy trzech zasadniczych zbiorów wymagań. Pierwszym z nich są wymagania klientów odnoszące się do dostarczanych im wyrobów lub realizowanych dla nich przez organizację usług. Ten zbiór wymagań, jak również poziom ich spełnienia, ma w obszarze zarządzania jakością kluczowe znaczenie, wpływa bowiem bezpośrednio na osiągnięty poziom satysfakcji klientów. Zawarta w polityce jakości deklaracja spełniania tych wymagań oznacza zatem w praktyce permanentne stosowanie zasady orientacji na klienta, przejawiające się w praktyce poprzez jednoznaczne zidentyfikowanie potrzeb i oczekiwań klientów oraz odpowiedzialne podjęcie decyzji o możliwości ich spełnienia. Drugi zbiór wymagań, których dotyczy omawiana deklaracja polityki jakości, to wymagania prawne. W systemach zarządzania jakością skupiamy się przede wszystkim na konieczności spełnienia legislacji dotyczącej realizowanych wyrobów lub usług. Oczywiście najwyższe kierownictwo może rozszerzyć prezentowaną w polityce jakości deklarację na wszelkie akty prawne, które w dowolnym stopniu dotyczą działań przedsiębiorstwa, podejście takie nie jest jednak wymogiem normalizacyjnym. Należy już w tym momencie podkreślić, że wszelkie zawarte w polityce jakości deklaracje muszą następnie przełożyć się na realizację konkretnych działań prowadzących do ich spełnienia. Działania te powinny cechować się skutecznością, którą z kolei organizacja okresowo poddawać powinna swojej ocenie. Powyższe oznacza, że w sytuacji, w której w treści przyjętej polityki jakości deklaruje się spełnianie wszelkich obowiązujących wymagań prawnych, aspekt ten powinien podlegać nadzorowi i okresowej ocenie w ramach stosowanego systemu zarządzania jakością. Trzeci, ostatni zbiór wymagań objętych omawianą deklaracją, to wymagania wewnętrzne przyjęte w ramach systemu zarządzania jakością. Aspekt ten nie znajduje częstego

odniesienia w literaturze tematu poruszającej zagadnienie określania polityki jakości, co zdaniem autorki stanowi pewnego rodzaju przeoczenie. Zauważmy, że jeżeli najwyższe kierownictwo deklaruje spełnienie wymagań dotyczących jakości wyrobów lub usług, a wymagania te obejmują wymagania wewnętrzne, deklaracja ta oznacza jednoznacznie, że przestrzegane będą wszelkie przyjęte wewnątrz organizacji procedury systemu zarządzania jakością. W najogólniejszym ujęciu deklaracja ta jest równoznaczna ze stwierdzeniem najwyższego kierownictwa, iż zapewni ono poprzez właściwe planowanie, sterowanie i nadzór, że system zarządzania jakością funkcjonuje skutecznie. Podejście to często znajduje odzwierciedlenie w zdaniach końcowych dokumentu polityki jakości, w których najwyższe kierownictwo zwykło deklarować swoje osobiste wsparcie i zaangażowanie dla stosowania systemu zarządzania jakością w organizacji.

Drugą zasadniczą deklaracją wymaganą przez normę ISO 9001 pod kątem treści polityki jakości jest deklaracja ciągłego doskonalenia. Odnosząc ten element polityki do całości wymagań przywołanej normy, przyjęć należy, że procesy doskonalenia mogą się odnosić do samych wyrobów lub usług organizacji, do jej procesów, a zatem wewnętrznego sposobu funkcjonowania, jak również do systemu zarządzania jakością, w tym przyjętej konstrukcji podejścia procesowego, posiadanych zasobów, komunikacji etc. Poruszając zagadnienie ciągłego doskonalenia deklarowanego w polityce jakości, znowu warto odnieść się do kwestii odpowiedzialności za praktyczny aspekt realizacji tej zasady. Analizowane przez autorkę polityki jakości niejednokrotnie zawierały deklaracje ciągłego podnoszenia kompetencji personelu, stosowania najlepszych dostępnych technologii, ciągłego wzrostu udziału w rynku itp. Najwyższe kierownictwo może oczywiście zawrzeć w swojej polityce jakości tego typu deklaracje, pozostaje jednak odpowiedzialne za zapewnienie ich spełnienia. W praktyce znowu oznacza to konieczność podejmowania odpowiednich, skutecznych działań.

Podsumowując ten aspekt, stwierdzić należy, że istnieje duża suwerenność w zakresie określenia treści własnej polityki jakości, każdorazowo jednak treść ta nie może stanowić zbioru deklaracji nieznajdujących pokrycia w realizowanych działaniach.

Działania związane z realizacją przyjętej polityki jakości wynikać muszą z ustanowionych w ramach danej organizacji celów. Cele te, dla zwiększenia prawdopodobieństwa ich późniejszego osiągnięcia, powinny zostać sformułowane w sposób realny, jasny i określony terminowo. Mówiąc o ustanawianiu celów w ramach zarządzania organizacją, często przywoływana jest kwestia kaskadowania celów, czyli stosowanie zasady „policy deployment”. W ogólnym zarysie stosowanie tej zasady oznacza w pierwszym kroku określenie, wynikających z przyjętej wizji i polityki jakości, celów dla organizacji. Jako że cele te osiągnięte mogą zostać jedynie poprzez pracę osób tworzących daną organizację, dokonuje się następnie przełożenia czy – mówiąc inaczej – rozpisania tych celów na cele dla poszczególnych obszarów organizacji. W obecnie funkcjonujących systemach zarządzania jakością obszarami tymi są najczęściej zidentyfikowane procesy, można jednak stosować w tym zakresie podejście wynikające z określonej, sztabo-

wej struktury organizacyjnej, a zatem mogą być to cele określone dla poszczególnych pionów, działów i komórek organizacyjnych. Wewnątrz tych struktur również powinno dojść do ustanowienia celów szczegółowych, których osiągnięcie kaskadowo, patrząc w górę struktury, pozwoli na osiągnięcie głównych celów strategicznych. Podejście takie ma wieloletnią praktykę. Jego skuteczność zależy jednak od stylu zarządzania, w ramach którego następuje przedmiotowe kaskadowanie celów. Jeżeli osoby niższego szczebla kierowniczego, ustanowione jako odpowiedzialne za osiąganie celów szczegółowych, będą dążyć do ich osiągnięcia bez względu na wszystko, co dzieje się w organizacji i jej otoczeniu, może okazać się, że samo zastosowanie metody kaskadowania było niewystarczające. Sytuacja taka wynika niejednokrotnie z przyjętego systemu nagradzania czy premiowania. Aby uniknąć niskiej skuteczności w odniesieniu do osiągania założonych celów, niezbędne jest wprowadzenie obowiązku ich stałego monitorowania i bieżącego reagowania na obserwowane odchylenia. Jednym z narzędzi pomocnych w bieżącym dążeniu do celów, obejmującym narzędzie śledzenia adekwatnych postępów, jest metoda Hoshin Kanri. W metodzie tej obowiązuje określona procedura działania obejmująca:

- ⇒ określenie misji i wizji w aspekcie ogólnej strategii (na tym etapie określana jest także polityka jakości),
- ⇒ określenie celów strategicznych w perspektywie 3–5 lat,
- ⇒ określenie celów rocznych,
- ⇒ określenie adekwatnych celów na niższych poziomach struktury organizacji,
- ⇒ zaplanowanie i wdrożenie działań prowadzących do ww. celów,
- ⇒ przeglądy realizacji działań i monitorowanie stopnia osiągania celów,
- ⇒ roczna ocena poziomu osiągnięcia przyjętych celów.

Dodać należy, że w metodzie tej, zgodnie z założeniem jej autora, dr Yoji Akao, ustanawiane cele konsultowane są z kadrą zarządzającą średniego szczebla. Aspekt ten jest niezwykle istotny, ponieważ to właśnie te osoby najlepiej wiedzą, jakie możliwości tkwią w zarządzanych przez nie obszarach, ponadto będą w następnej kolejności odpowiadać za osiągnięcie ustalonych celów. Drugim, kluczowym zdaniem autorki, elementem zaprezentowanej metody jest zaakcentowany już wcześniej obowiązek monitorowania i oceny stopnia osiągania celów. Działanie to pozwala reagować na wszelkie sygnały mogące wskazywać na zagrożenie nieosiągnięciem celów. Pozwala to również modyfikować wyznaczone cele w ślad za zidentyfikowanymi istotnymi zmianami w otoczeniu organizacji i jej wewnętrznym funkcjonowaniu, co odpowiada na potrzeby zarządzania organizacjami w obecnej, niezwykle dynamicznej sytuacji rynkowej.

Wracając do zagadnienia określenia polityki jakości organizacji, można zatem, nawiązując do zagadnienia dynamiki jej funkcjonowania, stwierdzić, że w procesie tym najwyższe kierownictwo powinno zwrócić uwagę na kilka istotnych elementów, których przykłady zaprezentowano w Tabeli 5.

Tabela 5. Zestawienie istotnych elementów określania polityki jakości organizacji

Element zasadniczy	Powiązane aspekty funkcjonowania organizacji
Otoczenie biznesowe	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sytuacja rynkowa adekwatna dla prowadzonej działalności biznesowej.</li> <li>2. Przyjęta strategia i zamierzona pozycja rynkowa.</li> <li>3. Ocena działań konkurencji.</li> <li>4. Poziom satysfakcji klientów.</li> <li>5. Kooperacja z dostawcami i podwykonawcami</li> </ol>
Otoczenie prawne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obowiązujące wymagania prawne odnoszące się do wyrobów lub usług organizacji.</li> <li>2. Branżowe wymagania jakościowe</li> </ol>
Otoczenie społeczne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pożądane wzorce kulturowe</li> </ol>
Zarządzanie systemowe	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obowiązujące wymagania normalizacyjne dotyczące stosowanego systemu zarządzania jakością.</li> <li>2. Przyjęta struktura organizacyjna i procesowa.</li> <li>3. Umiejętność egzekwowania przestrzegania uregulowań systemowych.</li> <li>4. Procedury i techniki zarządzania</li> </ol>
Zasoby ludzkie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetencje personelu.</li> <li>2. Zdolność pracy zespołowej.</li> <li>3. Stosowane systemy motywacyjne.</li> <li>4. Poziom świadomości współodpowiedzialności za jakość.</li> <li>5. Skuteczność komunikacji wewnętrznej</li> </ol>
Wiedza techniczna	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Postęp naukowo-techniczny.</li> <li>2. Dostępność nowoczesnych rozwiązań technologicznych</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Nierzwicki W. [red.]: Zarządzanie jakością, Wybrane zagadnienia. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 1999, s. 34.

Przedstawione powyżej elementy nie stanowią zbioru zamkniętego. Określając i przyjmując do realizacji politykę jakości, kadra kierownicza najwyższego szczebla w organizacji powinna rozważyć wiele dodatkowych kwestii. Jak uważa P. Becken, w zakresie tym pomocne może być uwzględnienie pytań pomocniczych, uwag i wskazówek, które zaprezentowano w Tabeli 6<sup>43</sup>.

<sup>43</sup> Boeken P. 1997: Qualitätspolitik individuell gestalten. „Qualitäts-management in Industrie und Dienstleistung”, nr 6, s. 665–666.



**Tabela 6. Pytania pomocnicze, uwagi i wskazówki istotne podczas określania polityki jakości organizacji**

Pytania pomocnicze	Uwagi i wskazówki
1	2
Jak nazywa się firma?	Nazwa firmy
Na jakie rynki dostarczamy wyroby lub usługi?	Obszary i rynki działania firmy
Jakie oferujemy wyroby lub usługi?	Rodzaje wyrobów i usług firmy
Jakie cechy odróżniają nas od konkurencji?	Jakość, innowacyjność, dostępność, szybkość reakcji, terminowość, cena itp.
Jaką chcemy zajmować w przyszłości pozycję rynkową?	Cele zakładanych zmian i dążeń (np. założenie sklasyfikowania w pierwszej dziesiątce dostawców danych wyrobów)
Dlaczego klienci powinni wybrać naszą ofertę?	Łatwość kontaktu, wysoki poziom poszanowania klienta, zdolność szybkiej reakcji na zmieniające się wymagania, klienci zawsze zostaną wysłuchani itp.
Jaką korzyść odnoszą klienci?	Potrafimy zawsze zaspokoić ich potrzeby po umiarkowanej cenie itp.
Na czym naszym zdaniem polega odpowiedzialność najwyższego kierownictwa?	Wysoki poziom zaangażowania, dążenie do ciągłego doskonalenia załogi itp.
Jak rozwiązywane są problemy w odniesieniu do osobistych zobowiązań najwyższego kierownictwa wobec firmy?	Stosowanie podziału pracy wśród pracowników, samokontrola, udział w audytach lub poddawanie się audytom itp.
Z czym, jako członek najwyższego kierownictwa, widzisz powiązanie jakości: ⇒ z celami taktycznymi, ⇒ z celami strategicznymi?	Misja i wizja organizacji. Deklarowana polityka jakości. Związek między nakładami a jakością. Udział w rynku
Jaką wartość nadajesz jakości wewnątrz firmy?	Określony w przyjętej skali wartości priorytet
Jak oceniasz związek jakości z zagadnieniem kosztów funkcjonowania firmy?	Decyzja, czy firma prowadzi lub prowadzić będzie rachunek kosztów, w tym rachunek kosztów jakości
W jaki sposób zapewnia się świadomość pracowników w odniesieniu do przyjętych celów strategicznych firmy i powiązanych z nimi celów jakościowych?	Informacje, wizualizacja celów, rozmowy, spotkania, szkolenia itp.

1	2
Jaki jest poziom osiągania celów na poszczególnych poziomach struktury organizacyjnej?	Na przykład wzajemne uzgadnianie celów jako narzędzie kierowania
Komu przypisano odpowiedzialności i uprawnienia w zakresie wdrożenia i nadzorowania systemu zarządzania jakością (zwyczajowy „Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Jakością”)?	Na przykład funkcję tę pełni dyrektor pionu handlowego, któremu nadano dodatkowe uprawnienia w zakresie....
Czy i jakie konkretne cele operacyjne mają zostać zawarte w polityce jakości?	Na przykład: ⇒ procentowe obniżenie wskaźnika reklamacji klientów, ⇒ zmniejszenie czasu realizacji zamówień, ⇒ podniesienie wskaźnika terminowości realizacji zamówień
Jak powyższe cele mają zostać osiągnięte i jaką rolę odgrywa w tym procesie najwyższe kierownictwo?	Precyzyjne ustalenie odpowiedzialności w zakresie ankietowania klientów, gromadzenia referencji, analizy wskaźników skuteczności procesów bezpośrednio związanych z klientem itp.
Czy zatwierdzenie polityki jakości obliguje najwyższe kierownictwo do zapewnienia jej realizacji?	Nadzorowanie i ocena realizacji deklaracji polityki jakości oraz osobiste zaangażowanie najwyższego kierownictwa w jej komunikowanie i przestrzeganie
Czy wyjaśniono pracownikom, że polityka jakości stanowi miernik ogólnego działania firmy i jest zależna od ich zaangażowania?	Treść polityki jakości została zakomunikowana poprzez .... (wywieszenie, intranet, szkolenia itp.), a jej znaczenie jest omawiane podczas obligatoryjnych w procesie zatrudnienia szkoleń z zakresu systemu zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne na podstawie Boeken P: Qualitätspolitikindividuellgestalten. „Qualitäts-management in Industrie und Dienstleistung”, 1997, nr 6, s. 667–666.

Podsumowując zagadnienie znaczenia określenia i realizacji polityki jakości, można stwierdzić, że proces ten stanowi niezwykle istotny moment początkowy w odniesieniu do całokształtu zarządzania daną organizacją, uwzględniając jej założenia strategiczne, uwarunkowania wewnętrzne codziennego funkcjonowania, jak również zmienność istotnych czynników zewnętrznych. Nie należy zatem traktować polityki jakości jedynie jako dokumentu emitowanego w ramach stosowanego systemu zarządzania jakością, a raczej jako udokumentowany element strategii organizacji i jej najwyższego kierownictwa.



# Przegląd wybranych znormalizowanych systemów zarządzania o zasięgu międzynarodowym

---

Najbardziej rozpowszechnionym obszarem znormalizowanych systemów zarządzania jest system zarządzania jakością. Zjawisko to jest oczywiste, gdyż z tematyką jakości stykamy się na co dzień, niezależnie od tego, czy występujemy w roli dostawcy czy też klienta.

Termin „jakość” stanowi zatem pojęcie na stałe związane z działalnością człowieka, zarówno w sferze życia zawodowego, jak i prywatnego. Mówimy o jakości naszego życia, o jakości wykonywanej pracy, o jakości usług lub o jakości wytwarzanych dóbr materialnych. Każdorazowo, niezależnie od ogólnego kontekstu wypowiedzi, słowo „jakość” rozumiane jest w bardzo podobny sposób jako wysoki poziom spełnienia stawianych wymagań, a mówiąc szerzej, określonych potrzeb i oczekiwań. Przedmiotowa jakość poddawana jest często stopniowaniu. Mówi się o wysokiej jakości lub w sytuacjach przeciwstawnych o niskiej jakości, na przykład w odniesieniu do nabywanych wyrobów lub usług. Oczywiście każdorazowo oczekiwany poziom jakości może być inny, niemniej jednak o „wysokiej” czy „dobrej” jakości mówimy wówczas, gdy stawiane wymagania są w odpowiednio wysokim stopniu spełnione. Każdorazowo również w sytuacji, w której nasze potrzeby nie zostały w pełni zaspokojone, oceniamy poziom jakości jako niedoskonały lub po prostu niski.

W ujęciu normalizacyjnym międzynarodowa norma ISO 9000 „System zarządzania jakością. Podstawy i definicje” definiuje „jakość” jako stopień, w którym zbiór inherentnych właściwości obiektu spełnia wymagania. Przywołane „inherentne właściwości” to cechy główne (charakterystyczne) reprezentowane przez obiekt, który w zarządzaniu jakością stanowi wytwarzany wyrób lub realizowana usługa. Przywołane cechy charakteryzują dany wyrób lub usługę i są wynikiem przyjętego sposobu ich realizacji. Tematyka jakości definiowanej w przedstawiony sposób znajduje zastosowanie w działalności wszystkich przedsiębiorstw, a stosując terminologię właściwą międzynarodowym znormalizowanym systemom zarządzania, w działalności wszystkich organizacji. Przedsiębiorstwo w tym

kontekście rozumiane jest jako samodzielna i dochodowa jednostka gospodarcza<sup>44</sup>. Stosowany w znormalizowanych systemach zarządzania termin „organizacja” ma szersze znaczenie, obejmując również te podmioty, które w swojej codziennej działalności nie są ukierunkowane na zysk (organizacje non profit, urzędy, samorządy itp.).

Najpopularniejszym w skali globalnej znormalizowanym systemem zarządzania jakością jest system zgodny z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 9001.

Pierwszy zbiór norm o charakterze międzynarodowym, którego głównym obszarem tematycznym było zapewnienie jakości, wydano w 1987 roku<sup>45</sup>. Opisujący proces normalizacji przeprowadzony został przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (International Organization for Standardization) mieszczącą się w Genewie, popularnie nazywaną skrótem ISO<sup>46</sup>. W przywołanym roku ISO wyemitowało trzy normy opisujące modele zapewnienia jakości, różniące się między sobą zakresem stawianych wymagań (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003)<sup>47</sup>. Takie zróżnicowanie wymagań miało umożliwić przedsiębiorstwom dokonanie wyboru tego modelu, który najlepiej przystaje do zakresu realizowanych przez nie działań. Wyszczególniony zbiór uzupełniała norma ISO 9000 podająca wytyczne wyboru właściwego modelu systemu, norma ISO 9004 podająca wytyczne dla stosowania i doskonalenia systemowego zarządzania jakością oraz norma ISO 8402 definiująca kluczowe terminy związane z omawianym systemem<sup>48</sup>. W kolejnych latach normy te przechodziły i nadal przechodzą ewolucję.

Ostatnie wydanie standardu systemowego zarządzania jakością w postaci międzynarodowej normy ISO 9001 datuje się na 23 września 2015 roku. Podana data dotyczy wydania wersji anglojęzycznej przedmiotowej normy.

Przeprowadzona w 2015 roku nowelizacja normy stanowi odpowiedź na dwa zapotrzebowania<sup>49</sup>. Pierwszym jest wewnętrzne zapotrzebowanie międzynarodowej organizacji normalizacyjnej, która okresowo, co około 7–8 lat, dokonuje aktualizacji wymagań emitowanych przez siebie norm z zakresu systemowego zarządzania. Drugim zapotrzebowaniem, które wywołało nowelizację normy ISO 9001, stało się zapotrzebowanie rynku.

Międzynarodowa organizacja normalizacyjna ISO, zbierając opinie rynkowe na temat praktyki stosowania standardu zarządzania zgodnego z normą ISO 9001, dostrzegła, że przedsiębiorstwa działające w realiach gospodarki rynkowej wskazują na

---

<sup>44</sup> Wąsikiewicz-Rusnak U. 2003: Ekorozwój w strategii... Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s. 68.

<sup>45</sup> Stabryła A. 1997: Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka. ANTYKWA, Kraków–Kluczbork, s. 427.

<sup>46</sup> Kożuch B. [red.] 2001: Zarządzanie. Podstawowe zasady. Wydawnictwo Akademickie, Warszawa, s. 201

<sup>47</sup> Dahlgard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *op. cit.*, s. 70.

<sup>48</sup> Henrykowski W. 2008: Znaczenie norm serii ISO 9000 w gospodarce, Materiały Konferencji Naukowej „Zarządzanie Jakością – 20 lat systemu ISO 9000”. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

<sup>49</sup> Rogala P. 2016: Nowa edycja norm ISO dotyczących systemów zarządzania – ISO 9001 oraz ISO 14001. „Problemy Jakości”, nr 01.

częściowe wyteoretyzowanie wymagań i ich oderwanie od praktyki rynkowej XXI wieku. Opinie te wskazywały między innymi, że dotychczasowy kształt wymagań systemowych mocno zamyka się w obszarze stosującego je przedsiębiorstwa, uwzględniając jedynie potrzeby i oczekiwania jego klientów, a pomijając kwestię istnienia wielu czynników wpływających na codzienną jego działalność<sup>50</sup>. Dodatkowo, biorąc pod uwagę, że wyemitowanych zostało wiele norm dotyczących różnych obszarów systemowego zarządzania, stosujący je podkreślali brak kompatybilności obowiązujących w tych systemach wymagań, co, uznali, utrudniało ich jednoczesne stosowanie, a tym samym ich skuteczną integrację. W wyniku analizy zebranych opinii międzynarodowa organizacja normalizacyjna opracowała w 2012 roku tak zwany Aneks SL będący ujednoczonym szablonem dotyczącym emitowanych norm z zakresu systemowego zarządzania organizacjami<sup>51</sup>. W ramach Aneksu SL przyjęto dla wszystkich systemów zarządzania jednokowy układ wymagań normalizacyjnych ułożonych w dziesięć jednakowych rozdziałów tworzących tematycznie cykl ciągłego doskonalenia PDCA (Plan-Do-Check-Act)<sup>52</sup>. Nowy, obowiązujący obecnie układ struktury wewnętrznej norm ISO zaprezentowano na Rysunku 5.

Bazą systemowego zarządzania jakością jest opisane w rozdziale czwartym normy podejście procesowe. Już od 2000 roku norma ISO 9001 wymaga od organizacji ją stosujących, aby swoją działalność zorganizowały poprzez określenie, jakie realizują procesy oraz jak te procesy korelują wzajemnie ze sobą, prowadząc do realizacji wyrobów oczekiwanych przez klientów dzięki stałej i skoordynowanej współpracy dostawców i klientów wewnętrznych organizacji, czyli współpracy jej personelu. Bardzo istotnym elementem zarządzania procesowego jest ciągły monitoring realizowanych procesów poprzez nadzór nad kluczowymi operacjami składającymi się na te procesy oraz okresowy, z przyjętą przez organizację częstotliwością, pomiar skuteczności procesów z zastosowaniem przyjętych wskaźników efektów realizacji każdego z procesów<sup>53</sup>. Gromadzenie i analiza tych danych pozwala na poszukiwanie szans doskonalenia procesów, co z kolei przekłada się zarówno na doskonalenia sfery zarządzania organizacją, jak i na możliwy rozwój jej wyrobów lub usług, co w efekcie powinno skutkować wzrostem zadowolenia klientów. Idea ta jest w pełni zgodna z głównym celem stosowania Systemu Zarządzania Jakością, jakim jest osiągnięcie zgodności wyrobów i usług z wymaganiami klientów oraz z wymaganiami prawnymi dotyczącymi wyrobów i usług organizacji, jak również wzrost satysfakcji klientów.

<sup>50</sup> Wysokińska-Senkus A., Senkus P. 2013: Systemy zarządzania w świetle nowych wyzwań. Ewolucja systemów, jakość, środowisko. Wydawnictwo ROI, Warszawa, s. 131–135.

<sup>51</sup> Srdan M., Karlović B., Cindrić Z. 2016: New standard ISO 9001:2015 and its effect on organisations. „Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS”, nr 14.

<sup>52</sup> Cholewicka-Goździk K. 2016: Struktura normy ISO 9001:2015. „Problemy Jakości”, nr 1.

<sup>53</sup> Jedynak P. 2011: Znormalizowane systemy zarządzania. Modele, funkcje, wymagania. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 9–17.

Rysunek 5. Układ norm ISO obowiązujący od 2012 roku

1. ZAKRES NORMY	
2. POWOŁANIA NORMATYWNE	
3. TERMINY I DEFINICJE	
4. KONTEKST ORGANIZACJI	P
5. PRZYWÓDZTWO	
6. PLANOWANIE	
7. WSPARCIE	D
8. DZIAŁANIA OPERACYJNE	C
9. OCENA EFEKTÓW DZIAŁANIA	
10. DOSKONALENIE	A

Źródło: opracowanie własne na podstawie normy PN-EN ISO 10-9001:2015 Systemy zarządzania jakością. Wymagania, PKN, Warszawa 2016.

Od strony technicznej norma ISO 9001 podaje wymagania dla najistotniejszych zagadnień warunkujących uzyskanie poziomu standaryzacji jakości wyrobów lub usług. Do zagadnień tych zaliczyć należy kompetencje i świadomość personelu organizacji, stosowaną przez nią infrastrukturę i jej stan techniczny, kwestie współpracy z dostawcami obejmujące zarówno kwalifikację dostawców do współpracy wraz z ich okresową oceną, jak i ocenę jakości samych dostaw, nadzór nad realizacją wyrobów i usług, włączając w ten element takie zagadnienia, jak identyfikacja i identyfikowalność wyrobów, ich zabezpieczenie, prawidłowe nadzorowanie własności klientów lub dostawców wewnętrznych czy chociażby działania realizowane przez organizację po dostawie. Wymienione przykładowe techniczne aspekty funkcjonowania każdej z organizacji uzupełnione zostały w zbiorze wymagań normy ISO 9001 przez zagadnienia ukierunkowane mocno na standaryzację działania oraz poszukiwanie możliwości doskonalenia. Zagadnieniami takimi są bez wątpienia monitorowanie, pomiary, analiza i ocena ujęte w dziewiątym rozdziale normy czy chociażby audyty wewnętrzne

i przeglądy zarządzania<sup>54</sup>. Dodatkowo normalizator zakłada, że nie zawsze organizacja będzie w stanie osiągnąć i utrzymać pełną zgodność z obowiązującymi ją lub ustalonymi wewnątrznie wymaganiami, co znajduje odzwierciedlenie w takich wymaganiach, jak postępowanie z niezgodnościami poprzez planowanie, realizację i ocenę adekwatnych działań korygujących, ze szczególnym uwzględnieniem stwierdzenia niezgodności wyjąć realizowanych procesów objawiającej się samodzielnym stwierdzeniem niezgodności własnych wyrobów lub usług przez organizację lub stwierdzeniem niezgodności otrzymanych od dostawców dostaw<sup>55</sup>.

Wszystkie przywołane przykładowe elementy systemowego zarządzania jakością mają w swoim zastosowaniu jeden zasadniczy cel, jakim jest minimalizacja ryzyka zaistnienia negatywnych wpływów na jakość realizowanych działań i kreowanych wyrobów lub usług<sup>56</sup>. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że od ostatniego wydania normy ISO 9001, datowanego na rok 2015, analiza ryzyk i szans jest jednym z głównych narzędzi zarządzania, prowadząc organizacje do wdrażania działań zapobiegawczych w odniesieniu do zidentyfikowanych potencjalnych zagrożeń oraz działań rozwojowych, doskonalących w obrębie zidentyfikowanych szans doskonalenia w aspekcie kooperacji z odbiorcami oraz w aspekcie wewnętrznego funkcjonowania<sup>57</sup>.

Dość często można spotkać się z opinią lub stwierdzeniem, że systemy zarządzania, w tym szczególnie system zarządzania jakością, prowadzą w praktyce ich stosowania do przeformalizowania działań, skupiając uwagę organizacji na prowadzeniu obszernych zapisów prowadzonych zgodnie z wytycznymi jeszcze bardziej złożonej i obszernej opracowanej wewnętrznej dokumentacji systemowej. Faktycznie z praktyki zawodowej autorów wynika, że sytuacja taka nie należy do rzadkości, trzeba jednak zaznaczyć, że zawsze, a szczególnie od wspomnianego 2015 roku, norma ISO 9001 nie narzuca kształtu, objętości i rodzaju opracowywanych i emitowanych wewnętrznie dokumentów. Oczywiście ta sama norma wymusza na organizacjach ją stosujących dokumentowanie określonych działań czy ich wyników, nie zmienia to jednak tego, że to organizacje same, w pełni autonomicznie decydują o przyjętej konstrukcji wdrażanego i stosowanego systemu zarządzania. Jeżeli zatem występują przypadki przerostu wymagań formalnych w stosunku do potrzeb wewnętrznych organizacji, zazwyczaj są one wynikiem błędów popełnionych na etapie opracowania i wdrożenia systemu zarządzania przez daną organizację, nie zaś wynikiem nieżyciowych wymagań zawartych w znormalizowanym standardzie postępowania.

---

<sup>54</sup> Ligarski J. 2012: Problem identification method in certified quality management systems. „Quality & Quantity”, nr 46.

<sup>55</sup> Drzewiecka-Dahlke M. 2016: Wielkość przedsiębiorstwa jako kryterium różnicujące zaangażowanie pracowników w proces identyfikacji niezgodności. „Problemy Jakości”, nr 07–08.

<sup>56</sup> Gołaś H., Mazur A., Misztal A. 2016: Model doskonalenia przedsiębiorstwa przez zarządzanie ryzykiem zgodnie z ISO 9001:2015. „Problemy Jakości”, nr 10.

<sup>57</sup> Popławska E. 2018: Ocena wdrożenia systemu zarządzania jakością na zgodność z normą PN-EN ISO 9001:2015 w świetle wyników audytów zewnętrznych. „Problemy Jakości”, nr 10.



Drugim pod względem popularności znormalizowanym systemem zarządzania stosowanym w organizacjach przemysłowych jest System Zarządzania Środowiskowego zgodny z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 14001.

Zasadniczym celem stosowania tego systemu jest poprawa środowiskowych efektów działalności organizacji, co w praktyce przekłada się na dążenie do wyeliminowania lub ograniczenia negatywnych oddziaływań organizacji na środowisko naturalne lub, gdy występują takie aspekty w działalności organizacji, na wzmocnienie jej pozytywnych oddziaływań na środowisko<sup>58</sup>.

Środowisko naturalne w systemach zarządzania środowiskowego definiowane jest jako otoczenie, w którym działa organizacja, z uwzględnieniem powietrza, wody, zasobów naturalnych, flory, fauny, ludzi oraz ich wzajemnych zależności. Przedmiotowe środowiskowe efekty działalności organizacji obejmują zatem wpływ przedsiębiorstwa na wymienione elementy środowiska naturalnego oraz na ich wzajemne funkcjonowanie<sup>59</sup>.

Podobnie jak system zarządzania jakością, również system zarządzania środowiskowego oparty jest na wymaganiach skodyfikowanych w postaci normy o międzynarodowym charakterze i zasięgu. Obecnie obowiązującą w tym zakresie jest wydana przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO norma ISO 14001 wydana w 2015 roku i przyjęta kolejno jako norma europejska i polska. Wydanie polskojęzyczne tej normy nosi zatem sygnaturę PN-EN ISO 14001:2015<sup>60</sup>.

Uwzględniając przywołany na wstępie rozdziału Aneks SL opracowany w 2012 roku przez ISO, norma ISO 14001 również charakteryzuje się 10-rozdziałową strukturą uwzględniającą elementy składowe cyklu ciągłego doskonalenia PDCA. Podobnie również jej zastosowanie w organizacji oparte jest mocno na analizie ryzyk i szans z uwzględnieniem interesu stron zainteresowanych i przede wszystkim samego środowiska naturalnego. Przywołana analiza ryzyka w systemie zarządzania środowiskowego obejmuje trzy zasadnicze elementy, którymi są aspekty środowiskowe działalności organizacji, obowiązujące organizację zobowiązania dotyczące zgodności oraz zidentyfikowane elementy kontekstu jej funkcjonowania.

Podstawowym elementem analiz oddziaływań środowiskowych organizacji jest identyfikacja jej aspektów środowiskowych. Norma ISO 14001:2015 definiuje aspekt środowiskowy jako każdy element działań organizacji, jej wyrobów lub usług, który oddziałuje lub może oddziaływać ze środowiskiem naturalnym, czyli mówiąc inaczej, który może wpływać na to środowisko. Wpływ na środowisko jest z kolei definiowany jako każda pozytywna lub negatywna zmiana w środowisku, która wynika z aspektu środowiskowego organizacji.

---

<sup>58</sup> Michalec P. 2012: Systemy zarządzania środowiskowego i ekorozwojem w przedsiębiorstwie [w:] Woźniak K. [red.] Współczesne narzędzia doskonalenia systemów zarządzania organizacjami. Mfiles.pl, Kraków, s. 134–141.

<sup>59</sup> Poskrobko B., Poskrobko T. 2012: Zarządzanie środowiskiem w Polsce. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 18–25.

<sup>60</sup> Norma PN-EN ISO 14001:2015-09, Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania, PKN, Warszawa 2016.

Każda organizacja przemysłowa działająca na rynku ma swoje aspekty środowiskowe, czyli negatywnie wpływa swoją działalnością na środowisko naturalne. Oczywiście poziom tego oddziaływania jest różny dla różnych organizacji, co wynika między innymi z charakteru działalności, skali i rodzaju prowadzonych procesów technologicznych, wielkości zatrudnienia, uwarunkowań bezpośredniego otoczenia, posiadanych zasobów infrastrukturalnych i wielu innych czynników, które powinny być każdorazowo i indywidualnie analizowane i uwzględniane. Można jednak wymienić podstawowe grupy aspektów środowiskowych występujące w niemal każdej działalności przemysłowej. Należą do nich:

- ⇒ zużycie mediów takich jak na przykład energia elektryczna, woda, gaz i gazy techniczne, energia cieplna,
- ⇒ zużycie surowców i materiałów pomocniczych,
- ⇒ emisje do powietrza, w tym emisje spalin z pojazdów w transporcie wewnętrznym i zewnętrznym, emisje z procesów technologicznych, z kotłowni zakładowych itp.,
- ⇒ generowane odpady stałe niebezpieczne i inne niż niebezpieczne,
- ⇒ ścieki technologiczne, socjalno-bytowe oraz ścieki deszczowe.

Prowadząc identyfikację aspektów środowiskowych, każda organizacja powinna odnieść się w analizie do realiów własnego funkcjonowania, uwzględniając codzienne, normalne warunki pracy, sytuacje awaryjne oraz warunki nietypowe, nazywane czasami nienormalnymi. Warunki normalne pracy organizacji dotyczą występowania wymienionych wcześniej aspektów środowiskowych. Aspekty środowiskowe występujące w warunkach awaryjnych to na przykład możliwość wystąpienia pożaru, wybuchu, rozszczelnienia pojemników lub instalacji zawierających substancje niebezpieczne, zanik zasilania w energię elektryczną (istotny na przykład dla skuteczności pracy oczyszczalni ścieków lub instalacji odpylania spalin z zastosowaniem elektrofiltrów). Specyficzną grupę stanowią aspekty środowiskowe identyfikowane w warunkach nietypowych. Analiza ta obejmuje sytuacje, w których dany aspekt występuje jedynie co pewien określony czas (na przykład zużyty olej maszynowy występujący jedynie podczas okresowych czynności konserwacyjnych stosowanej infrastruktury), lub takie, w których dany aspekt występuje w nietypowej skali, jak na przykład zwiększona ilość odpadu w czasie stabilizacji procesu po jego przeobrażeniu do realizacji nowego wyrobu. Analizując własne oddziaływania środowiskowe oraz rozważając możliwość poprawy środowiskowych efektów własnej działalności, organizacje powinny również uwzględnić tak zwany „cykl życia” rozpoczynający się od pozyskania surowców z zasobów naturalnych Ziemi, a kończący się procesami ostatecznego ich unieszkodliwienia<sup>61</sup>.

<sup>61</sup> Paździór M. 2018: Jakość środowiskowa produktów w kontekście ich zrównoważenia. „Problemy Jakości”, nr 12.

Po dokonaniu identyfikacji aspektów środowiskowych organizacja jest zobowiązana dokonać wyboru tych aspektów, które według przyjętej metodyki oceny uważa za znaczące. Następnym krokiem w stosowaniu systemu zarządzania środowiskowego jest ustanowienie kryteriów operacyjnych dla tych znaczących aspektów i ich codzienne stosowanie, co prowadzić ma do środowiskowej standaryzacji działań organizacji, a w efekcie do opanowania jej oddziaływań na środowisko, co z kolei stanowi bazę dla wyznaczania celów w procesie ciągłego doskonalenia. Przywołane kryteria operacyjne mogą dotyczyć na przykład wymagań stosowanych w procesie zakupów, utrzymywanych parametrów procesów technologicznych, magazynowania substancji niebezpiecznych czy gospodarki odpadami.

Niezwykle istotnym elementem zarządzania środowiskowego jest zachowanie zgodności działań z obowiązującymi daną organizację wymaganiami prawnymi i innymi z zakresu ochrony środowiska naturalnego<sup>62</sup>. Wszystkie organizacje deklarujące zgodność swojego działania z wymaganiami normy ISO 14001, jak również te, które zamierzają poddać stosowany system zewnętrznej certyfikacji przez wybraną niezależną jednostkę certyfikującą, powinny (co w języku normalizacji dotyczącej systemów zarządzania oznacza wymóg) spełniać obowiązujące wymagania prawne i inne. Element ten stanowi niezwykle istotną składową budowy zaufania do organizacji wśród takich stron zainteresowanych, jak na przykład klienci czy społeczność lokalna<sup>63</sup>.

Zaprezentowane elementy systemu zarządzania środowiskowego są uzupełnione w normie o „standardowe” wymagania dotyczące systemowego zarządzania organizacją, do których autor zalicza między innymi audyty wewnętrzne, przegląd zarządzania, zarządzanie zasobami, nadzorowanie dokumentacji (w obecnie obowiązującej nomenklaturze nazywanej udokumentowaną informacją), reagowanie na niezgodności oraz prowadzenie działań doskonalących.

Kolejnym, często stosowanym w organizacjach przemysłowych, jest znormalizowany System Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy. Obecnie obowiązuje kilka norm podających wymagania dla systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Jako najpopularniejsze wymienić można standard OHSAS 18001, polską normę PN-N-18001, standard SCC stosowany najczęściej przez firmy podwykonawcze pracujące na rzecz inwestora oraz najnowszą z wyszczególnionych, międzynarodową normę ISO 45001 wydaną po raz pierwszy przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO w 2018 roku<sup>64</sup>. Tak jak w przypadku każdej nowelizacji norm ISO dotyczących systemów zarządzania organizacją, tak i dla normy ISO 45001 przyjęto 3-letni okres przejściowy, co oznacza, że do 2021 roku wszystkie organizacje stosujące system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zgodny z polską normą PN-N-18001 lub

<sup>62</sup> Rosak-Szyrocka J. 2018: Czystsza produkcja determinantą sukcesu środowiskowego przedsiębiorstwa. „Problemy Jakości”, nr 3.

<sup>63</sup> Edwards A.J. 2004: Environmental Certification Step by Step. Elsevier Butterworth – Heinemann.

<sup>64</sup> Górny A. 2017: Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w doskonaleniu warunków produkcji – implikacyjne aspekty wymagań normy ISO 45001. „Problemy Jakości”, nr 5.

ze standardem OHSAS 18001 muszą dostosować stosowane systemy do wymagań międzynarodowej normy ISO 45001, która w pełni zastąpi tracące wówczas rację bytu przywołane dwie normy.

Zasadniczym celem stosowania systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jest zapewnienie pracownikom bezpiecznych warunków pracy, co skutkować powinno brakiem wypadków przy pracy, wystąpień chorób zawodowych lub zdarzeń potencjalnie wypadkowych. Zwróćmy uwagę, że autor użył w tym momencie mocnego sformułowania „brak” w odniesieniu do zdarzeń niepożądanych, nie wskazując, jak było to na przykład w opisie systemu zarządzania środowiskowego, możliwości „dążenia do obniżenia liczby” tych zdarzeń. Podejście takie cechować powinno każdą organizację, niezależnie od tego, czy stosuje ona system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, czy też nie. Podejście to wynika bowiem z dwóch niepodważalnych kwestii: po pierwsze, z empatii do bezcennej wartości zdrowia i życia ludzkiego, a po drugie, z obowiązujących w Polsce wymagań prawnych, które w świetle zapisów Kodeksu pracy wymagają od pracodawcy gwarantowania pracownikom bezpiecznych warunków pracy. Mówiąc zatem o kwestiach związanych z bhp, nie można w organizacji zakładać innych niż zerowe wskaźników występowania zdarzeń niepożądanych. Oczywiście analiza danych niejednokrotnie wskazywać może, że tego szczytnego celu nie osiągamy, nie zmienia to jednak tego, że nadal dążeniem organizacji będzie zupełna eliminacja przedmiotowych zdarzeń. Każde inne założenie oznaczałoby bowiem, że niejako z góry przyjmujemy jako stan pożądany sytuację, w której na przykład dojdzie do 3 wypadków przy pracy w roku. Taki sposób wyznaczania celów w odniesieniu do bezpieczeństwa i zdrowia pracowników jest niedopuszczalny.

Używając kolejny raz terminu „pracownik”, warto w tym miejscu zaznaczyć, że w terminologii przyjętej w normie ISO 45001 pracownikiem jest zarówno osoba zatrudniona w organizacji na stałe lub tymczasowo, jak i każdy, kto wykonuje określone czynności pod nadzorem organizacji. Termin ten obejmuje zatem także pracowników firm obcych znajdujących się na terenie organizacji, dostawców, gości, praktykantów, wizytatorów i audytorów zewnętrznych, niezależnie od formy ustaleń dotyczących wykonywanej pracy, w tym ustalonej formy odpłatności za nią.

System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jest również, podobnie jak przedstawione wcześniej systemy zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego, oparty na analizie ryzyka oraz podejmowaniu działań odpowiadających na wyniki tej analizy. W tym jednak przypadku analiza ta musi zostać przeprowadzona dwutorowo. Pierwszym z rodzajów analizy ryzyka jest odniesienie się do tak zwanych ryzyk bhp, czyli ryzyk związanych bezpośrednio z zagrożeniami występującymi na stanowisku pracy czy, mówiąc ogólniej, podczas wykonywania pracy. Pierwszym krokiem tej analizy jest zatem zidentyfikowanie zagrożeń, które podczas realizacji zadań przez pracowników wynikać mogą z wielu czynników, pośród których jako przykładowe wymienić można stosowaną technologię wraz z przynależną jej infrastrukturą obejmującą stosowane maszyny, urządzenia i narzędzia proste, stosowane materiały i substancje, panujące

warunki otoczenia odnoszące się zarówno do poziomu narażenia na czynniki szkodliwe środowiska pracy takie jak hałas czy zapylenie, jak i rozumiane jako zagrożenia płynące z prac wykonywanych w bezpośrednim otoczeniu, związane np. z transportem wewnętrznym. W kolejnym kroku dla zidentyfikowanych zagrożeń dokonać należy oceny związanego z nimi ryzyka, przy zastosowaniu dowolnej, opisanej literaturowo lub opracowanej indywidualnie przez organizację metody. Proces oceny ryzyka zawsze odnosi się co najmniej do dwóch podstawowych czynników, jakimi są prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia (zaistnienia zagrożenia) oraz jego potencjalne skutki. Należy podkreślić, że tak prowadzona identyfikacja zagrożeń i ocena ryzyka zawodowego nie stanowią cech szczególnych organizacji stosujących systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, ich obowiązek wynika bowiem z obowiązujących wszystkich pracodawców wymagań prawnych.

Drugim z obszarów analizy ryzyk, wymaganym przez międzynarodową normę ISO 45001:2018, jest analiza ryzyk innych niż ryzyka bhp, przez co normalizator rozumie cały zbiór ryzyk związanych z zagrożeniami dla funkcjonowania organizacji jako podmiotu gospodarczego oraz przyjętego przez nią do stosowania systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, oczywiście w korelacji z tematyką bezpiecznych warunków pracy. W kontekście kooperacji zewnętrznej ryzyka te mogą na przykład być związane z wizerunkiem organizacji oraz poziomem zaufania do niej stron trzecich, co z kolei może przekładać się na zdolność tychże potencjalnych kooperantów do nawiązywania trwałej współpracy. W kontekście prawnym ryzyka te mogą wiązać się z zagrożeniem niespełnienia obowiązujących organizację wymagań prawnych, co nie musi każdorazowo prowadzić do zaistnienia wypadku przy pracy, wystąpienia choroby zawodowej lub zdarzenia potencjalnie wypadkowego. Z kolei w kontekście skuteczności funkcjonowania samego systemu zarządzania bhp ryzyka te mogą prowadzić do wystąpienia niezgodności z wymaganiami standardu, co z kolei może skutkować utratą wizerunku odpowiedzialnej organizacji, chociażby w momencie utraty certyfikatu systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy przez te organizacje, które zdecydowały się na potwierdzenie przedmiotowej zgodności ze standardem normalizacyjnym przez niezależną stronę trzecią, jaką jest zewnętrzna, niezależna i akredytowana jednostka certyfikująca.

Specyfikę systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy stanowią również wymagania dotyczące roli personelu i jego zaangażowania. Przywoływana norma ISO 45001 wymaga, podobnie jak jej wcześniejsze odpowiedniki, aby najwyższe kierownictwo organizacji kreowało warunki dla czynnego współudziału załogi w podejmowaniu istotnych decyzji systemowych. Jest to w pełni zrozumiałe, biorąc pod uwagę, że cały system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy ukierunkowany jest na korzyści dla pracowników w obszarze ich zdrowia i bezpieczeństwa. Również w tym zakresie zaznaczyć należy, że przywołane wymaganie normy międzynarodowej znajduje wsparcie w obowiązujących wymaganiach prawnych, które to przewidują funkcjonowanie takich instytucji reprezentujących załogę przed pracodawcą. Pierwszą

z takich form reprezentacji jest Komisja ds. BHP obligatoryjna w organizacjach zatrudniających powyżej 250 osób, czyli w rozumieniu polskiego prawodawstwa, w przedsiębiorstwach dużych. Drugą formą reprezentacji załogi są społeczni inspektorzy pracy, których wyznaczenie jest obligatoryjne wówczas, gdy w przedsiębiorstwie funkcjonują związki zawodowe, a ostatnią z przyjętych i określonych prawnie form reprezentacji są reprezentanci załogi wybierani przez ogół pracowników w demokratycznych wyborach<sup>65</sup>. Jak zatem widać, funkcjonujące zarówno na gruncie obowiązującej legislacji, jak i w obszarze międzynarodowej normalizacji formy reprezentowania załogi dają realną szansę wpływu pracowników na istotne dla ich bezpieczeństwa działania i decyzje, obejmujące na przykład wspomnianą identyfikację zagrożeń i ocenę ryzyka zawodowego, ustanawianie celów bhp, przyjęte sposoby monitorowania warunków pracy wraz z wynikami pomiarów środowiska pracy, planowania i realizacji audytów wewnętrznych czy chociażby wyników analiz stanu bhp prowadzonych przez najwyższe kierownictwo w ramach realizowanych przeglądów zarządzania. Oczywiście współudział pracowników w części z wymienionych działań, stanowiących ściśle elementy systemowego zarządzania organizacją, nie jest przedmiotem wymagań prawnych, a jedynie ujęta jest w wymaganiach norm dotyczących systemów zarządzania BHP.

Pozostałe wymagania systemowe obowiązujące w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy są zbieżne z przywołanymi wcześniej wymaganiami dla innych systemów zarządzania. Należą do nich między innymi kwestie związane z gwarantowaniem niezbędnych zasobów, w tym kompetencji personelu, zarządzaniem udokumentowanymi informacjami, prowadzenie i dokumentowanie działań związanych z monitorowaniem, pomiarami, analizą i oceną działań organizacji, audytami wewnętrznymi, działaniami doskonalącymi oraz, podobnie jak ma to miejsce w zarządzaniu środowiskowym, gotowości na wystąpienie sytuacji awaryjnych i reagowania na te sytuacje.

Postęp technologiczny w dziedzinie przesyłu i gromadzenia informacji, informatyzacja naszego życia prywatnego i zawodowego, jak również rosnąca świadomość wagi, którą dla organizacji może stanowić poufność i bezpieczeństwo określonych informacji, powodują rosnące zainteresowanie kolejnym ze znormalizowanych systemów zarządzania, jakim jest System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji zgodny z międzynarodową normą ISO/IEC 27001.

W odniesieniu do przywołanego systemu zarządzania funkcjonuje błędne założenie, że jest to system przeznaczony do stosowania w tych organizacjach, które prezentują wysoki poziom informatyzacji swoich działań, posiadając rozbudowane sieci komputerowe pracujące na bazie własnych lub zewnętrznych serwerów pozwalających na gromadzenie i przetwarzanie ogromnych ilości danych. Założenie to, jak już wspomniał autor, jest błędne. Norma ISO/IEC 27001 i zbudowany zgodnie z jej wymaganiami System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji mogą być stosowane w każdej

---

<sup>65</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., Kodeks pracy, Dziennik Ustaw 1974/24/poz. 141 z późniejszymi zmianami.

organizacji, która pragnie w zaplanowany, nadzorowany i doskonalony sposób chronić istotne dla swego funkcjonowania informacje. Oczywiście, w dużych, silnie skomputeryzowanych organizacjach o mocno rozbudowanej strukturze organizacyjnej, ilość przetwarzanych danych i informacji stanowi o tym, że zastosowanie przedmiotowego systemu zarządzania wydaje się bardziej uzasadnione. Nie są to jednak najważniejsze kryteria czy powody dla stosowania tego systemu. Najistotniejszą kwestią jest to, jak mocno organizacja pragnie chronić posiadane informacje, co w języku znormalizowanych systemów zarządzania można wyrazić zdaniem „jak bardzo organizacja będzie minimalizować ryzyko utraty bezpieczeństwa informacji”.

Przedmiotowe dla prezentowanego systemu zarządzania bezpieczeństwo informacji obejmuje trzy zasadnicze kwestie: poufność, integralność i dostępność informacji. Zwróćmy zatem uwagę, że poufność, która w pierwszej kolejności zawsze kojarzy nam się z zagadnieniem bezpieczeństwa informacji, stanowi jedynie jedną trzecią tego zagadnienia. Jest oczywiście sprawą kluczową, aby istotne dla organizacji informacje nie zostały ujawnione osobom lub podmiotom nieupoważnionym. Najprostszym przykładem mogą być informacje dotyczące projektów nowych wyrobów, stosowanych receptur, stosowanych rozwiązań technologicznych, jak również na przykład informacje dotyczące udziału w różnorodnych postępowaniach przetargowych, niezależnie od tego, czy dana organizacja jest w tym postępowaniu oferentem czy kupującym. Jaki byłby jednak sens wdrażania rozwiązań chroniących informacje w sytuacji, w której informacje te byłyby niekompletne, przekłamane, nieaktualne, jednym słowem nie spełniały określonych wymagań co do swojej jakości? Z tego też powodu drugim z elementów składowych bezpieczeństwa informacji jest zagadnienie integralności informacji. Informacja integralna to zatem taka informacja, której szeroko rozumiana jakość pozwala na jej późniejsze wykorzystanie i analizę. Kluczowym zagadnieniem jest bowiem to, że każda z posiadanych informacji stanowi dla nas określoną wartość. Jeżeli jako organizacja decydujemy się daną informację chronić, oznacza to, że wartość tej informacji oceniliśmy jako istotną. Informacji nie gromadzimy tylko po to, aby ją mieć. Informacja, do której się nie odnosimy, której nie analizujemy lub nie wykorzystujemy w inny sposób, jest nam zupełnie zbędna. Jeżeli natomiast informacja ma stanowić materiał wejściowy niezbędny do pewnych działań, powinna ona prezentować określoną jakość. Niekompletne dane z ankietowania rynku nie pozwolą na rzetelną ocenę satysfakcji klientów, nieczytelne, niekompletne lub zmyślane wyniki pomiarów nie pozwolą na ich późniejszą rzetelną analizę i wyciągnięcie właściwych wniosków, brak właściwego oznaczenia informacji utrudni dotarcie do niej i jej analizę. Wszystkie te przykłady pokazują, jak istotnym elementem, poza poufnością informacji, jest również jej integralność.

Informacja ma być także dostępna. Bez dostępu do informacji nie można wykorzystać jej do dalszych działań i analiz, a zatem jest ona zupełnie nieprzydatna, mimo że być może jest w pełni integralna i w pełni poufna. Można w takiej sytuacji powiedzieć żartobliwie, że informacja jest zbyt poufna, ponieważ nawet osoby uprawnione nie posiadają do niej dostępu.

Norma ISO/IEC 27001 wydana przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO jest normą bardzo specyficzną w swej konstrukcji. W części zasadniczej posiada ona jak wszystkie normy dotyczące zarządzania organizacją wydane po 2012 roku dziesięć standardowych rozdziałów podających wymagania, które spełnić powinny (co w języku normalizacyjnym oznacza konieczność) organizacje pragnące deklarować zachowanie z nią zgodności. Specyfika normy ISO/IEC 27001 polega jednak na tym, że dodatkowo posiada ona załącznik, w którym normalizator wymienił kilka zabezpieczeń, określając zarazem wymagania dotyczące ich zastosowania. Załącznik ten musi zatem zostać obligatoryjnie zastosowany przez każdą z organizacji wdrażających i stosujących System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji. Określając zakres stosowania przedmiotowego systemu, każda z organizacji wskazuje, jakie informacje zamierza chronić oraz które z wymienionych w przywołanym załączniku do normy zabezpieczeń znajdują w jej działaniach zastosowanie. Nie ma w przypadku Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji zgodnego z normą ISO/IEC 27001 możliwości uznania któregokolwiek z wymagań normy jako niemającego zastosowania. Wszystkie wymagania zawarte od rozdziału czwartego do rozdziału dziesiątego normy muszą zostać zastosowane, można natomiast wskazać te zabezpieczenia wymienione w załączniku normy, które z uwagi na charakter działalności organizacji nie są stosowane. Zabezpieczenia, o których mowa, obejmują wiele obszarów działań skorelowanych z tematyką bezpieczeństwa informacji. Między innymi dotyczą one oczywiście zabezpieczeń elektronicznych zarówno sprzętowych, jak i programowych, od zabezpieczenia stabilności, wydajności i właściwej pojemności stosowanych systemów informatycznych, poprzez nadzór nad kopiami zapasowymi danych, aż po informatyczne zabezpieczenia antywirusowe i antywłamaniowe. Jak już jednak wspomniano, System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji nie jest dedykowany jedynie organizacjom wykorzystującym zaawansowane technologie informatyczne. Ujęte w załączniku normy zabezpieczenia odnoszą się zatem również do takich kwestii, jak: ograniczenie dostępu osób nieupoważnionych do wybranych obszarów organizacji, stosowanie polityki „czystego biurka”, prowadzenie odpowiedniej archiwizacji danych również na tradycyjnych nośnikach papierowych, stosowanie klauzul poufności określonych danych w umowach z personelem organizacji oraz jej kontrahentami, nadzorowanie danych w procesie sprzedaży zdalnej itp.

Jak każdy system zarządzania, tak również System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji w znacznej mierze opiera się na budowie właściwej, pożądanej wiadomości personelu, w tym przypadku dotyczącej wagi bezpieczeństwa danych oraz konsekwencji biznesowych, prawnych i indywidualnych w przypadku niedotrzymania ustalonych procedur postępowania. Dużym problemem w praktycznym stosowaniu przywołanych przeglądowo reguł zarządzania bezpieczeństwem informacji jest paradoksalnie postęp technologiczny mający ułatwiać nam życie zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej. Zabezpieczenie danych informatycznych kilkadziesiąt lat temu, w czasach gdy były one gromadzone na taśmach magnetycznych, perforowanych taśmach papierowych lub znacznych rozmiarów dyskach magnetycznych, nie



stanowiło większego problemu. Większość prób „wyniesienia” takich danych poza obszar organizacji mogła zostać wykryta poprzez tradycyjny nadzór wejść i wyjść pracowników. W dzisiejszych czasach, w których dokonano niesamowitej miniaturyzacji elektronicznych nośników pamięci o dużej pojemności, w czasach gdy standardowy telefon komórkowy może stanowić narzędzie zgromadzenia danych, ochrona fizyczna staje się niezwykle trudna. Dodatkowo upowszechnienie Internetu i stosowany przez wszystkich powszechny przesył danych elektronicznych powoduje, że niezwykle wagi nabiera świadome i niezwykle ostrożne wykorzystywanie tych narzędzi przez ich użytkowników, a w przypadku celowego działania mającego naruszyć bezpieczeństwo chronionych informacji ich skuteczna ochrona staje się istotnym wyzwaniem. Najprostszym przykładem z życia codziennego są rejestratory obrazu stanowiące wyposażenie komputerów przenośnych. Kilkanaście lat temu wmontowanie na stałe kamer w produkowane laptopy wydawało się znakomitym pomysłem, który może jedynie ułatwić życie użytkownikom i stanowić element budowy ich satysfakcji z zakupu i posiadania takiego sprzętu. Obecnie wybrani producenci, reklamując swoje wyroby, jako ich atut podkreślają fakt, że wprowadzili rozwiązania pozwalające owe kamery zasłonić w sposób mechaniczny, co ma uniemożliwić nieupoważniony podgląd w działania prowadzone przez użytkownika komputera.

Ostatnim ze znormalizowanych w skali międzynarodowej systemów zarządzania, na których przedstawienie zdecydowali się autorzy, jest System Zarządzania Bezpieczeństwem Żywności zgodny z normą ISO 22000:2018. Jak łatwo się domyślić, stosowanie tego systemu ma na celu zapewnienie bezpieczeństwa konsumenta poprzez minimalizację ryzyk występujących na wszystkich etapach procesu produkcji, przetwarzania, pakowania, dostarczania i sprzedaży żywności. System Zarządzania Bezpieczeństwem Żywności często nazywany jest skrótowo jako system HACCP, który to akronim pochodzi od angielskiego Hazard Analysis and Critical Control Points.

Prezentowany system zarządzania jest kolejnym systemem opartym w bardzo dużym stopniu na analizie ryzyka. Zarządzanie bezpieczeństwem żywności rozpoczyna się bowiem od przeprowadzenia identyfikacji możliwych zagrożeń, uwzględniając zagrożenia biologiczne, chemiczne oraz fizyczne. Analiza przywołanych zagrożeń jest prowadzona na każdym z etapów produkcji i obrotu żywnością, przez każdą z organizacji występującą w łańcuchu dostawców. Przestrzeganie zasad bezpieczeństwa żywności jest w przywołanym łańcuchu dostawców wymogiem prawnym, natomiast zaznaczyć należy, że zastosowanie wymagań normy ISO 22000 jest w pełni dobrowolne.

Po dokonaniu identyfikacji możliwych, potencjalnych zagrożeń organizacje przeprowadzają analizę ryzyka, w której najczęściej analizie poddane zostają prawdopodobieństwo wystąpienia określonych zdarzeń oraz ich potencjalne skutki dla konsumenta. Istotnym elementem tak prowadzonej analizy ryzyka jest również określenie, czy organizacja dysponuje środkami kontroli lub nadzoru pozwalającymi stwierdzić wystąpienie danego zagrożenia, ewentualnie czy kolejne etapy realizowanych pro-

cesów pozwalają na eliminację danego zagrożenia. Przykładowo, gdy istnieje możliwość wystąpienia zagrożeń fizycznych w postaci przedostania się ferromagnetyków do żywności, co najczęściej jest wynikiem uszkodzenia stosowanych maszyn lub urządzeń i przedostania się do wyrobu spożywczego ich elementów, organizacja powinna rozważyć zastosowanie rozwiązań technicznych pozwalających wykryć taką sytuację, na przykład poprzez stosowanie wykrywaczy metali w ciągu linii produkcyjnej. W innym przypadku, gdy w wyrobie mogą pojawić się zagrożenia biologiczne spowodowane rozwojem drobnoustrojów, ale jednym z kolejnych etapów procesu produkcyjnego jest obróbka cieplna (na przykład pasteryzacja), można uznać, że zagrożenie to niesie ryzyko akceptowalne, ponieważ zostanie ono niejako automatycznie wyeliminowane właśnie poprzez kolejne operacje technologiczne. Jak zatem widać, analiza potencjalnych zagrożeń i ocena ryzyka muszą być w tym przypadku ściśle skorelowane z wiedzą dotyczącą stosowanych technologii i wyposażenia. Korelacja ta, co niezwykle ważne, przebiega dwukierunkowo, co oznacza, że już na etapie planowania procesów technologicznych, przeprowadzenie przedmiotowej analizy implikuje następnie podejmowane decyzje odnośnie do kolejności realizowanych operacji, sposobu i częstotliwości nadzoru nad nimi oraz niezbędnego do ich wykonania wyposażenia. Analiza stanu obecnego pozwala natomiast na podjęcie decyzji o akceptowalności ryzyka lub jej braku. Co istotne dla nas wszystkich jako konsumentów, podstawową regułą bezpieczeństwa żywności jest zakaz dostarczenia wyrobu spożywczego, w momencie gdy mogą wystąpić potencjalne zagrożenia, a organizacja nie stosuje żadnych rozwiązań pozwalających na ich nadzorowanie lub akceptowalną redukcję związanego z nimi ryzyka. Oczywiście również w tym przypadku kluczową sprawą jest przestrzeganie ustalonych standardów działania, a co za tym idzie – konieczność budowy świadomości personelu i prowadzenie nadzoru nad jego działaniami. Przywołane procedury standaryzujące działalność organizacji w systemowym zarządzaniu bezpieczeństwem żywności stanowią elementy składowe dwóch podstawowych praktyk często wymienianych jako filary HACCP, to jest Dobra Praktyka Produkcyjna GMP oraz Dobra Praktyka Higieniczna GHP. W ramach dobrych praktyk produkcyjnych prowadzone są między innymi działania związane z kwalifikacją dostawców, weryfikacją dostaw, utrzymaniem parametrów procesów produkcyjnych, kompetencjami personelu, stanem technicznym stosowanego wyposażenia, ale również zapewnienie prawidłowych warunków środowiskowych, w których działania procesowe są realizowane. Dobre Praktyki Higieniczne to zagadnienia obejmujące przede wszystkim stan zdrowia pracowników, ich higienę osobistą, utrzymanie czystości w obrębie tak zwanej „strefy czystej” w organizacji, odpowiedni ubiór pracowników, zapewnienie miejsca do bezpiecznego spożywania posiłków przez personel, co ma minimalizować wnoszenie dodatkowych zagrożeń w strefę produkcji żywności. Wszystkie przykładowo wymienione czynniki ujęte w obszarze stosowanych dobrych praktyk działania muszą być odpowiednio standaryzowane w organizacji oraz przez nią monitorowane, a w przypadku wystąpienia jakichkolwiek niezgodności powinny zostać podjęte skuteczne działania korygujące.

W przedstawionym rozwinięciu akronimu HACCP oprócz analizy ryzyka występuje jeszcze drugi człon, a mianowicie krytyczne punkty kontroli. To miejsca, w których przeprowadzona analiza zagrożeń i ocena ryzyka wskazują na szczególnie wysoki poziom ryzyka dla konsumenta. W przypadku tych punktów procesu wprowadzony musi zostać szczególny nadzór organizacji. Dla każdego z takich krytycznych punktów kontroli ustalony zostaje monitorowany parametr, częstotliwość czynności kontrolnych wraz ze wskazaniem osób za te czynności odpowiedzialnych. Określone zostają również kryteria zgodności monitorowanego parametru stanowiące podstawę do oceny prowadzonej w trakcie monitorowania. Od razu również, jako gotowość szybkiego reagowania na potencjalne niezgodności, ustalone zostają działania, jakie wskazany personel musi podjąć w momencie stwierdzenia przekroczenia przywołanych kryteriów zgodności. Najczęściej krytyczne punkty kontroli dotyczą takich kwestii, jak utrzymanie właściwej temperatury (lodówki, chłodziwa, sterylizatory), wilgotności (na przykład w magazynach środków wrażliwych na wilgoć i możliwy rozwój flory bakteryjnej), czasu trwania wybranych operacji technologicznych (przykładowo czasu pasteryzacji), ale również zagadnień bardziej złożonych, jak czystość mikrobiologiczna, której kontrola wymaga pobrania wymazów i przeprowadzenia analiz laboratoryjnych.

Warto na zakończenie zaznaczyć, że przedstawiona metodyka prowadzenia analiz, planowania i nadzorowania realizowanych procesów musi być stosowana zarówno przez bezpośrednich producentów żywności, jak i przez organizacje produkujące wszelkie dodatki do żywności, opakowania do żywności, prowadzące usługi transportu żywności oraz bezpośredni dystrybutorzy i sprzedawcy środków spożywczych. Na każdym z tych etapów bowiem mogą zostać wprowadzone zagrożenia, które w ostateczności spowodują narażenie życia lub zdrowia konsumenta.

Dodać należy, że podobnie jak w przypadku innych znormalizowanych systemów zarządzania organizacją kluczową i nadrzędną rolę odgrywają w stosunku do działań organizacji obowiązujące w danym obszarze zagadnień wymagania prawne. Należy również podkreślić, że obowiązująca legislacja obowiązuje wszystkie działające na rynku podmioty gospodarcze, nie tylko te, które zdecydowały się na wdrożenie i stosowanie wybranych systemów zarządzania. Jest natomiast częstym zjawiskiem, co autor stwierdza na bazie własnych doświadczeń współpracy z klientami, że w ramach prac związanych z opracowaniem i wdrożeniem danego systemu zarządzania w organizacji niejednokrotnie wzrasta wiedza i świadomość również w odniesieniu do obowiązujących organizacje wymagań prawnych i innych, co zresztą często podnosi się jako jedną z możliwych korzyści stosowania różnorodnych systemów zarządzania.

## Integracja znormalizowanych systemów zarządzania

---

Obserwowane w dzisiejszych czasach mechanizmy funkcjonowania gospodarki rynkowej wymuszają na przedsiębiorstwach dążenie do stałej optymalizacji ich działania zarówno w obszarze realizowanych wyrobów lub usług, jak i w zakresie standaryzacji oraz doskonalenia sfery wewnętrznego zarządzania organizacją. Uwzględniając fakt, że podmioty rynkowe w znakomitej większości działają dla osiągnięcia zysku finansowego, nadrzędnym zagadnieniem staje się zdolność przedsiębiorstwa do realizacji założonej strategii, w tym do osiągania ustanowionych celów. Niezbędne jest również pobudzenie inicjatyw w wielu obszarach zarządzania działalnością przedsiębiorstwa<sup>66</sup>. Tempo zmian otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, powoduje, że tradycyjne podejście do zarządzania okazuje się niewystarczające, wymagając wprowadzenia myślenia strategicznego<sup>67</sup>. Jak pisze E. Skrzypek, „w dzisiejszym zmiennym i dynamicznym otoczeniu rynkowym tylko najsprawniejsze przedsiębiorstwa mają szansę w starciu z globalną konkurencją”<sup>68</sup>. Przedsiębiorstwo stanowi zatem, w odniesieniu do rynku, na którym funkcjonuje, samodzielny i dochodową jednostkę gospodarczą<sup>69</sup>. Takie zdefiniowanie przedsiębiorstwa wpisuje się w ideę dążenia przedsiębiorstwa do osiągnięcia założonego poziomu skuteczności działania. Zgodnie z definicją zawartą w normie PN-EN ISO 9000:2006 skuteczność ta rozumiana jest jako stopień zrealizowania zaplanowanych działań i osiągnięcia założonych wyników<sup>70</sup>. Podobnie skutecz-

---

<sup>66</sup> Karmańska A. [red.] 2007: Zarządzanie kosztami jakości, logistyki, innowacji, ochrony środowiska a rachunkowość finansowa. Centrum Doradztwa i Informacji. Difin Sp. z o.o., Warszawa, s. 11.

<sup>67</sup> Lozano Platonoff A. 2009: Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem. Difin Sp. z o.o., Warszawa, s. 15.

<sup>68</sup> Skrzypek E., Hofman M. 2010: Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa s. 9.

<sup>69</sup> Wąsikiewicz-Rusnak U. 2003: Ekorozwój w strategii... Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s. 68.

<sup>70</sup> PN-EN ISO 9000 2006 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, s. 31.

ność definiuje E. Kirejczyk, określając ją jako cechę podmiotu oznaczającą zdolność do osiągnięcia założonych celów<sup>71</sup>. T. Kotarbiński skutecznością nazywa takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel<sup>72</sup>. Niezwykle ważnym elementem działania przedsiębiorstwa w realiach gospodarczo-ekonomicznych jest również jego efektywność. Ocena efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa jest procesem złożonym z uwagi na mocny związek jej poziomu z licznymi czynnikami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi, których dynamika zmian może ewoluować w różnych okresach oceny. Encyklopedia organizacji i zarządzania definiuje efektywność jako relację efektów do nakładów<sup>73</sup>. Mówiąc o efektywności działania, najczęściej traktuje się o efektywności ekonomicznej, definiowanej jako stosunek efektu (wyniku) przedsiębiorstwa do poniesionych nakładów, związanych z jego funkcjonowaniem<sup>74</sup>. Powszechnie wykorzystanie technik informatycznych, w tym złożonych systemów komputerowych takich jak na przykład SAP<sup>75</sup>, w znacznym stopniu ułatwia rejestrację i analizę kosztów działań realizowanych przez przedsiębiorstwo dla osiągnięcia jego celów strategicznych. Podstawowy problem w analizie efektywności przedsiębiorstwa stanowi jednak umiejętność uwzględnienia w prowadzonych analizach wpływu zmian istotnych elementów otoczenia biznesowego, takich jak np. globalna i lokalna sytuacja polityczna, krajowa polityka fiskalna i społeczna, koniunktura rynkowa w branży reprezentowanej przez dane przedsiębiorstwo czy chociażby kondycja gospodarki odzwierciedlona wskaźnikami giełdowymi, kursem waluty lub wynikami rankingów międzynarodowych. Wymienione aspekty otoczenia przedsiębiorstwa mogą utrudniać analizę porównawczą odnoszącą się do różnych okresów jego funkcjonowania, utrudniają także benchmarking<sup>76</sup> przeprowadzany pomiędzy przedsiębiorstwami. Aspekty te, stanowiące przykładowe czynniki makroekonomiczne, można oczywiście na bieżąco monitorować, trudno jednak dokonywać w odniesieniu do nich skutecznego prognozowania długoterminowego. Z poziomu przedsiębiorstwa jako rynkowej jednostki gospodarczej nie ma również, poza wybranymi przykładami dużych, narodowych koncernów lub przedsię-

<sup>71</sup> Kirejczyk E. 2008: Zrozumieć zarządzanie. Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa, s. 38.

<sup>72</sup> Kotarbiński T. 1965: Traktat o dobrej robocie. Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław–Warszawa–Kraków, s. 114.

<sup>73</sup> Encyklopedia organizacji i zarządzania. Wydawnictwo PWE, Warszawa 1981, s. 591.

<sup>74</sup> Adamczyk J. 1995: Efektywność przedsiębiorstw sprywatyzowanych. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s. 33.

<sup>75</sup> SAP – biznesowe oprogramowanie wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem, którego twórcą jest niemiecka firma Systemanalyse und Programmentwicklung (ang. Systems Applications and Products in Data Processing) działająca na rynku od 1972 roku. System SAP (nazwa pochodzi od przywołanej nazwy firmy) jest jednym z programów typu ERP (ang. Enterprise Resource Planning) służących do planowania zasobów przedsiębiorstwa.

<sup>76</sup> Benchmarking – proces identyfikacji i zrozumienia najlepszych praktyk zarządzania organizacją oraz ich przejmowania od innych światowych organizacji w celu podniesienia efektywności działania swojej organizacji.

biorstw monopolistycznych, możliwości skutecznego oddziaływania na zmiany przywołanych czynników otoczenia politycznego lub ekonomicznego. Istnieje natomiast, jak to przedstawiono w rozdziale prezentującym zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu, możliwość skutecznego oddziaływania przez przedsiębiorstwo na społeczne czynniki jego otoczenia, szczególnie w wymiarze lokalnym.

Zaprezentowana tematyka skutecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa związana jest z zastosowanym przez przedsiębiorstwo wewnętrznym modelem zarządzania. Zarządzanie, nawiązując do tytułowych znormalizowanych systemów, zdefiniowane zostało jako skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania<sup>77</sup>. Uwypuklone w zacytowanej definicji skoordynowanie działań organizacji stanowi z kolei kluczowy element dla tematyki integracji systemów zarządzania na poziomie stosującego je przedsiębiorstwa. Oczywiście, nawiązując do zaprezentowanego wcześniej sformułowania o samodzielności i suwerenności przedsiębiorstwa, każda z organizacji ma możliwość własnego zdecydowania o skali i zakresie integracji procedur działania stosowanych wewnątrz w odniesieniu do poszczególnych obszarów strategicznych z punktu widzenia celu jej istnienia. Niemniej jednak integracja stanowić może istotny mechanizm koordynacji działań przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym ukierunkowaniu na ich optymalizację.

Najpopularniejsze ze znormalizowanych systemów zarządzania, stosowanych obecnie w przedsiębiorstwach, przedstawione zostały w poprzednim rozdziale. Zintegrowany system zarządzania można zdefiniować za T. Kotarbińskim jako realizację kompleksu przedsięwzięć, których wszystkie części razem tworzą całość, ze względu na funkcjonowanie wspólnego celu<sup>78</sup>. Zintegrowany system zarządzania jest także definiowany jako realizacja kompleksu procesów, procedur i praktyk działania stosowanych w przedsiębiorstwie w celu wdrożenia jego polityki, który może być bardziej skuteczny w osiągnięciu celów wynikających z polityki niż w przypadku stosowania oddzielnych systemów zarządzania<sup>79</sup>. Podobnie zintegrowany system zarządzania definiuje P. Miller, określając go jako jeden, jednoznacznie określony, udokumentowany i spójny system, który umożliwia skuteczne i równoczesne zarządzanie wieloma aspektami, poprzez ustanawianie i realizację jednej polityki i wynikających z niej celów dotyczących tych aspektów<sup>80</sup>.

Mówiąc o zintegrowanych systemach zarządzania organizacją, najczęściej traktuje się o sytuacji, w której dana organizacja stosuje jednocześnie systemowe zarządzanie jakością i zarządzanie środowiskowe, często uzupełnione jeszcze o systemowe

<sup>77</sup> PN-EN ISO 9000 2006 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, s. 29.

<sup>78</sup> Kowalczyk J. 2011: Doskonalenie zarządzania organizacją w praktyce. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa, s. 214.

<sup>79</sup> BSI Management System Integration – A Guide, British Standards Institution, Londyn 2000.

<sup>80</sup> Miller P. 2003: Zintegrowane systemy zarządzania. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 34, SGH Warszawa, s. 111–128.

zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymienione kombinacje stosowanych systemów zarządzania stanowią jednak jedynie przykład. W zależności od celu działania organizacji oraz biorąc pod uwagę prowadzone przez nią procesy, zintegrowane systemy zarządzania uwzględniać mogą również aspekty zarządzania bezpieczeństwem informacji, zarządzania ryzykiem, zarządzania antykorupcyjnego czy społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>81</sup>. Autorom znane są również przedsiębiorstwa stosujące zintegrowane systemy zarządzania, nieobejmujące wdrożenia i stosowania systemu zarządzania jakością. Co prawda sytuacja taka należy do wyjątków, niemniej jednak warto podkreślić, że jest możliwa.

Jednoczesne stosowanie w organizacji kilku znormalizowanych systemów zarządzania w naturalny sposób prowadzi do analizy zasadności i sposobu praktycznej ich integracji. Sytuacja taka w dużej mierze wynika z faktu oparcia znormalizowanych, międzynarodowych systemów zarządzania na tych samych regułach funkcjonowania. Jako podstawowe z nich wymienić można przykładowo stosowanie podejścia procesowego, orientację na klienta i inne strony zainteresowane, zaangażowanie kadry kierowniczej i wykonawczej organizacji czy chociażby ciągłe doskonalenie.

Ważne uzasadnienie realizacji złożonego procesu integracji stosowanych systemów zarządzania może stanowić m.in.: możliwość realizacji jednolitej, całościowej strategii organizacji, zapewnienie większej spójności wyznaczanych celów oraz związanych z nimi działań, w tym doskonalących poszczególne obszary zarządzania, np. działań korygujących stwierdzone niezgodności, czy chociażby możliwość eliminacji niejednoznacznego przypisania zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Istotnym czynnikiem przemawiającym za przeprowadzeniem integracji stosowanych w organizacji systemów zarządzania jest także możliwość obniżenia (optymalizacji) kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa<sup>82</sup>. Ostatnim, choć nie najmniej istotnym argumentem przemawiającym za integracją systemów zarządzania, jest potencjalne uproszczenie stosowanej w organizacji dokumentacji systemowej. Co prawda zaprezentowane w poprzednim rozdziale międzynarodowe, znormalizowane systemy zarządzania w obecnie obowiązującej formule nie wymagają opracowania dużej liczby dokumentów systemowych, niemniej jednak organizacje ukierunkowane na osiągnięcie pożądanego poziomu standaryzacji swojego działania, niejednokrotnie stosują złożony zbiór dokumentów systemowych obejmujący księgi systemów zarządzania, procedury, instrukcje i inne dokumenty, jak np. zarządzenia wewnętrzne. W takich przypadkach integracja systemów zarządzania pozwala na jednokrotne opisanie sposobu realizacji określonych działań, których realizacja jest istotna w każdym ze zintegrowanych obszarów codziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

<sup>81</sup> Żemigala M. 2009: Jakość w systemie... Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 208.

<sup>82</sup> Wąsikiewicz-Rusnak U. 2009: Międzynarodowe programy... Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 173.

W świetle przytoczonych argumentów prawidłowo zrealizowany proces integracji systemów zarządzania może zatem prowadzić do jednoczesnego osiągnięcia wielu celów. Jako przykładowe korzyści z integracji systemów zarządzania w organizacji, będące jednocześnie argumentacją przemawiającą za przeprowadzeniem procesu integracji, są między innymi:

- ⇒ realizacja spójnej strategii przedsiębiorstwa, obejmującej jednocześnie wiele obszarów zarządzania jego codzienną działalnością,
- ⇒ zachowanie spójności celów oraz przypisanych im działań doskonalących w poszczególnych sferach działania przedsiębiorstwa,
- ⇒ ograniczenie liczby emitowanych wewnętrznie dokumentów oraz liczby tworzonego zapisów,
- ⇒ wielopłaszczyznowa optymalizacja procesów, w tym doskonalenia kompetencji personelu,
- ⇒ jednoznaczne i spójne zdefiniowanie odpowiedzialności, obowiązków i uprawnień personelu,
- ⇒ możliwość kompleksowej analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- ⇒ potencjalne zmniejszenie liczby i czasu trwania niezbędnych audytów wewnętrznych,
- ⇒ optymalizacja czasu trwania i kosztów realizacji procesu niezależnej certyfikacji przez wybraną zewnętrzną jednostkę certyfikującą.

Należy jednak pamiętać, że skuteczność procesu integracji, podobnie jak skuteczność każdego innego działania podejmowanego przez organizację, zależna jest od prawidłowego jej zaplanowania oraz konsekwentnego zrealizowania założonych działań, przy zastosowaniu odpowiednich metod<sup>83</sup>.

Najczęściej spotykanym zakresem omówienia zagadnienia integracji systemów zarządzania jest tematyka integracji dokumentacji systemowej. Ten zakres integracji obejmuje określenie, które dokumenty mają zostać połączone, a które – w ocenie organizacji – powinny funkcjonować odrębnie, obowiązując w jednym lub kilku ze stosowanych w organizacji systemów zarządzania. Zaznaczyć należy jednak, że zagadnienie integracji dokumentacji systemów zarządzania jest zagadnieniem czysto technicznym. Nie wpływa ono w istotny sposób na zmianę, uproszczenie lub doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa, poza jedynym obszarem działań, jakim jest nadzorowanie stosowanej dokumentacji. W tym zakresie faktycznie integracja dokumentacji może prowadzić do uproszczenia stosowanych procedur, najczęściej w wyniku oczywistego zmniejszenia liczby wyemitowanych dokumentów. Taki efekt integracji wydaje się, zdaniem autora, zbyt mało istotnym argumentem prowadzenia integracji systemów zarządzania. O wiele istotniejsza wydaje się integracja procesów, działań, planów doskonalenia. Ten zakres

<sup>83</sup> Wysokińska-Senkus A., Senkus P. 2012: Integracja systemów zarządzania. Motywy oraz ramy wdrożenia, [w:] Skrzypek E. [red.] Zintegrowany system zarządzania w organizacjach., Lublin, s. 133.



integracji autorzy nazywają integracją strategiczną, odnosząc ją do przebudowy strategii działania przedsiębiorstwa w różnorodnych obszarach jego aktywności. Odnosząc się do elementów strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, przywołana integracja strategiczna obejmować może misję i wizję przedsiębiorstwa, jego cele wyznaczone zarówno na poziomie najwyższego kierownictwa, jak i na poziomie realizowanych procesów czy jednostek organizacyjnych tworzących wewnętrzną strukturę przedsiębiorstwa, optymalizację procesów technologicznych i organizacyjnych, czy chociażby optymalizację wykorzystania zasobów celem eliminacji marnotrawstwa.

Definiując zasadnicze cechy wspólne omawianych systemów zarządzania, pomocny może okazać się Przewodnik ISO Guide 72:2001 „Guidelines for the justification and development of management system standard”<sup>84</sup> wskazujący wymagania dla integracji systemów, o których mówimy. Systematyzując elementy składowe systemów zarządzania według typowych etapów zarządzania, które stanowią planowanie, sterowanie, zapewnienie i doskonalenie, jako pierwszą grupę wymienić należy elementy planowania, które we wszystkich znormalizowanych systemach zarządzania obejmują: identyfikację potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych, definiowanie celów oraz planowanie prowadzących do nich zadań, identyfikację i zapewnienie niezbędnych zasobów, w tym zasobów ludzkich, infrastruktury i właściwego dla realizowanych procesów środowiska pracy, zdefiniowanie struktury organizacyjnej wraz z określeniem i zakomunikowaniem odpowiedzialności i uprawnień pracowników oraz określenie planów postępowania na wypadek wystąpienia zdarzeń niepożądanych. W trakcie realizacji etapu wdrożenia i funkcjonowania systemów zarządzania do najistotniejszych elementów wspólnych zaliczyć należy przede wszystkim prowadzony przez organizację nadzór operacyjny, zarządzanie zasobami, jak również komunikację wewnętrzną i zewnętrzną, włączając w to odpowiednie zarządzanie informacją obejmującą między innymi nadzorowanie dokumentów i zapisów. Podobnie na etapie oceny funkcjonowania systemów zarządzania w przedsiębiorstwie, zastosowanie znajdują uniwersalne z punktu widzenia integracji narzędzia. Należą do nich audyty wewnętrzne, monitorowanie i pomiary oraz analiza danych. Niezwykle ważnym elementem łączącym przywołane systemy zarządzania jest ciągłe doskonalenie podejmowanych działań<sup>85</sup>. Najważniejszym z wykorzystywanych narzędzi ciągłego doskonalenia są natomiast działania korygujące i zapobiegawcze<sup>86</sup>. Dla porządku przypomnieć należy, że ostatnie z wymienionych działań, czyli działania zapobiegawcze, zostały wyeliminowane w obecnie wydawanych przez międzynarodową organizację normalizacyjną normach dotyczących systemowego zarządzania organizacją, nie oznacza to jednak, że systemy zarządzania utracić mają swój prewencyjny

<sup>84</sup> Tłum. Wytyczne dotyczące uzasadnienia i rozwoju standardu systemu zarządzania.

<sup>85</sup> Wąsikiewicz-Rusnak U. 2009: Międzynarodowe programy... Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 166.

<sup>86</sup> Urbaniak M. 2006: Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej. Centrum Doradztwa i Informacji. Difin Sp. z o.o., Warszawa, s. 259.

charakter. Zapobieganie występowaniu problemów i niezgodności nadal jest jednym z zadań prowadzących do osiągnięcia skuteczności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nadal również związane z tym kierunkiem zarządzania działania nazywane mogą być działaniami zapobiegawczymi.

Wśród istotnych elementów przeprowadzenia integracji systemów zarządzania jako określonej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem jest określenie wizji oraz polityki przedsiębiorstwa. W obu przypadkach określenie wskazanych elementów jest przypisane najwyższemu kierownictwu przedsiębiorstwa. Wizja przedsiębiorstwa określa wyobrażenie o jego przyszłości, odnosząc się do zakładanej kompetencji wiodącej przedsiębiorstwa oraz modelu organizacji wewnętrznej<sup>87</sup>. Niejednokrotnie określeniu wizji przedsiębiorstwa towarzyszy zdefiniowanie jego misji, polegające na określeniu zasadniczego celu istnienia w przyjętej perspektywie czasowej. Uwzględniając tematykę integracji na etapie określania wizji i misji, najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa dokonuje połączenia zamierzeń i deklaracji jakościowych, odnoszących się najczęściej do zakładanej pozycji rynkowej, z elementami wizerunku organizacji odpowiedzialnej środowiskowo i społecznie. Wizja przedsiębiorstwa jest realizowana w praktyce poprzez określenie i realizację polityki systemowej, definiowanej jako ogół zamierzeń i ukierunkowanie w danej dziedzinie, co w przypadku zintegrowanego systemu zarządzania przedstawiać należy w liczbie mnogiej, mając na myśli wszystkie dziedziny funkcjonowania przedsiębiorstwa objęte przedmiotową integracją. Określona i ogłoszona przez najwyższe kierownictwo polityka zintegrowanego systemu zarządzania powinna w swej treści równoważyć zagadnienia jakościowe z tematyką ochrony środowiska naturalnego oraz bezpieczeństwem i higieną pracy. Przedstawione odniesienie znajduje oczywiście zastosowanie jedynie w zintegrowanych systemach zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, jednak z uwagi na największą popularność takiego właśnie modelu stosowania zintegrowanych systemów zarządzania Autorka przyjęła go jako właściwy dla stosowanego terminu zintegrowanego systemu zarządzania. Przyjęta w przedstawiony sposób polityka zintegrowanego systemu zarządzania odzwierciedla nastawienie na zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa oraz uwzględnienie wymagań jego szeroko rozumianych stron zainteresowanych. W praktyce osiągnięcie pełnego usatysfakcjonowania wszystkich stron zainteresowanych jest niezwykle trudne, najważniejszym wymiarem integracji systemów zarządzania w tym kontekście jest jednak zrównoważenie działań przedsiębiorstwa od fazy określenia wizji i misji, poprzez konkretyzację celów, aż po zaplanowanie działań operacyjnych. Poszukując zrównoważenia celów i działań przedsiębiorstwa, pamiętać należy o przyczynowo-skutkowym ich charakterze, co pozwala na wykorzystanie synergii zintegrowanych systemów w osiągnięciu założonej skuteczności działania. Najczęściej występujące

<sup>87</sup> Wąsikiewicz-Rusnak U. 2005: Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s. 11.

w działalności przedsiębiorstw zależności to: cena – jakość – zysk, produktywność – poziom zagrożeń bhp, skala produkcji – wielkość zatrudnienia – poziom negatywnego oddziaływania procesów na środowisko naturalne. Przyjęte przez organizację cele powinny zatem, w zintegrowanym systemie zarządzania, tworzyć spójną całość, wskazując planowany kierunek całościowych działań przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę systemy składające się na zintegrowaną formułę zarządzania, ustalenie celów powinno zostać poprzedzone identyfikacją potrzeb i oczekiwań szerokiego grona stron zainteresowanych przedsiębiorstwa, w którego skład wchodzi między innymi klienci, inwestorzy, strona społeczna, organy władzy rządowej i samorządowej oraz pracownicy. Działając na korzyść wymienionych stron zainteresowanych, następuje w przedsiębiorstwie praktyczna, nazywana czasem operacyjną, realizacja założeń zintegrowanych systemów zarządzania, ale również społecznej odpowiedzialności oraz trwałego i zrównoważonego rozwoju<sup>88</sup>. Praktyczna realizacja przedstawionych założeń możliwa jest również dzięki zastosowaniu kaskadowania celów, polegającego na przełożeniu celów przedsiębiorstwa na cele ustanowione dla poszczególnych procesów czy obszarów organizacyjnych, takich jak pionowy czy poziomy składające się na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa<sup>89</sup>.

Mówiąc o ustanawianiu i realizacji przez przedsiębiorstwo celów odnoszących się do różnych perspektyw jego działania, nie sposób nie wspomnieć o narzędziu, jakim jest Zrównoważona Karta Wyników BSC<sup>90</sup>. Standardowo Balanced Scorecard zawiera cele i zadania ustanowione w czterech zasadniczych perspektywach: finansów, klientów, procesów oraz innowacji. Możliwe jest jednak uzupełnienie tak skonstruowanej karty strategicznej wyników o dodatkowe, uznane za istotne w działalności danego przedsiębiorstwa, perspektywy. Można zatem w tak zintegrowanym planowaniu celów uwzględnić również cele odnoszące się do perspektywy ochrony środowiska naturalnego, bezpieczeństwa i higieny pracy czy zasad odpowiedzialności społecznej. Konstrukcja zrównoważonej karty wyników, nazywanej również strategiczną kartą wyników, wymusza na najwyższym kierownictwie zbalansowanie, zrównoważenie wyznaczonych celów oraz ich korelację w zakresie podejmowanych działań doskonalących, co z kolei zgodne jest z ideą stosowania zintegrowanych systemów zarządzania w organizacji.

Integracja systemów zarządzania polega w praktyce na realizacji poszczególnych działań w przedsiębiorstwie z jednoczesnym uwzględnieniem celów przyjętych w poszczególnych obszarach integrowanego zarządzania. Biorąc pod uwagę, że działania te są realizowane w znormalizowanych systemach zarządzania na podstawie wyma-

<sup>88</sup> Adamczyk J. 2001: *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s. 182.

<sup>89</sup> Nieplowicz M. 2012: *Kaskadowanie celów strategicznych i ich mierników dokonań* [w] Nowak E., *Pomiar i raportowanie dokonań przedsiębiorstwa*. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa, s. 65.

<sup>90</sup> Bernais J., Ingram J., Kraśnicka T. 2007: *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice, s. 54.

gań przedmiotowych norm dotyczących zarządzania organizacją, można powiedzieć, że integracja systemów zarządzania rozpoczyna się od identyfikacji części wspólnych przedmiotowych standardów. Każdy ze znormalizowanych systemów zarządzania organizacją zawiera część wymagań odnoszących się wyłącznie do jego specyficznego zakresu. Dla przykładu, w systemie zarządzania jakością są to wymagania odnoszące się do identyfikacji wymagań klientów, jak również projektowania oraz realizacji wyrobów i usług. W systemie zarządzania środowiskowego specyficzne wymagania obejmują identyfikację aspektów środowiskowych organizacji, wyznaczenie aspektów znaczących oraz określenie środowiskowych kryteriów operacyjnych uwzględniających cykl życia. Specyficznym wymaganiem w normach systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jest konieczność identyfikacji zagrożeń i oceny ryzyka zawodowego. Analizując wymagania międzynarodowych norm takich jak ISO 9001, ISO 14001 czy ISO 45001, właściwych dla najczęściej spotykanej konstrukcji zintegrowanego systemu zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego i bhp, można jednak stwierdzić, że zawierają one również powtarzalną część wymagań, mogącą stanowić podstawowe pole integracji przynależnych systemów zarządzania. Wymagania stanowiące element wspólny systemu zarządzania jakością, systemu zarządzania środowiskowego oraz systemu zarządzania bezpieczeństwem zaprezentowano w Tabeli 7.

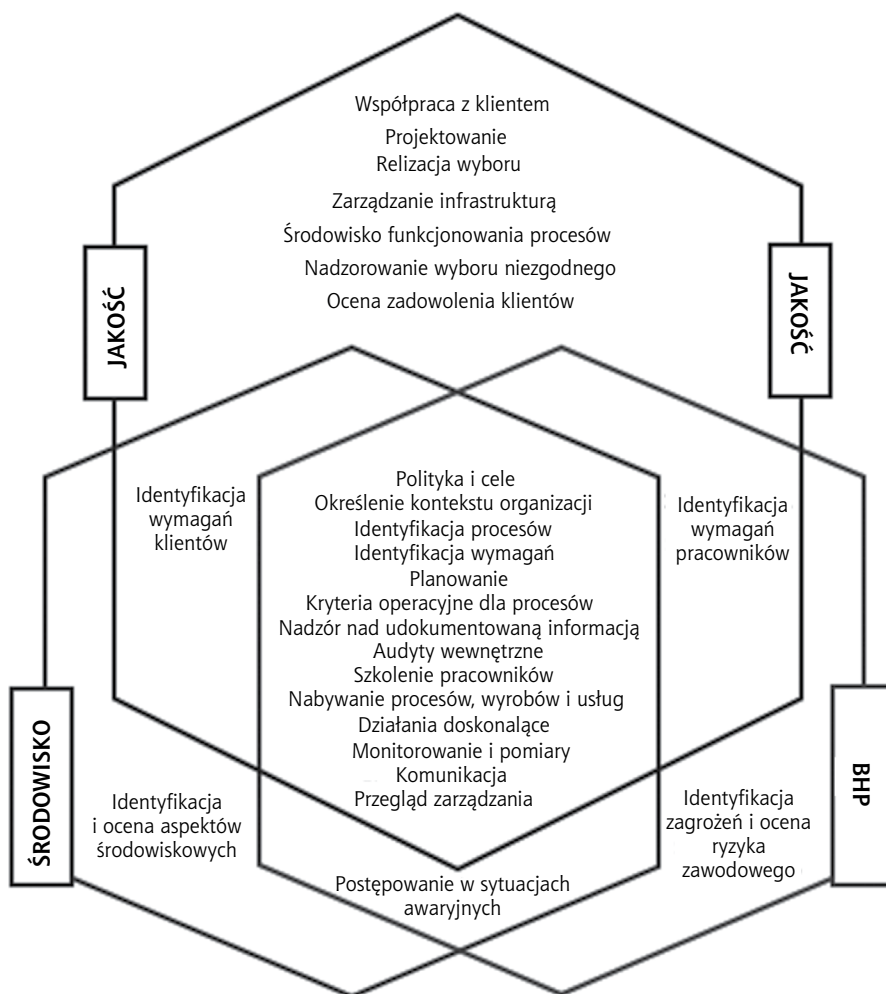
Tabela 7. **Elementy wspólne wymagań norm ISO 9001, ISO 14001 oraz ISO 45001**

<b>Element systemu zarządzania</b>	<b>Wymagania wspólne dla systemu zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego i bhp</b>
KONTEKST ORGANIZACJI	Określenie czynników wewnętrznych i zewnętrznych istotnych dla celu i strategicznego istnienia organizacji Określenie stron zainteresowanych oraz ich potrzeb i oczekiwań
PRZYWÓDZTWO	Zaangażowanie najwyższego kierownictwa Określenie polityki w poszczególnych obszarach zarządzania
PLANOWANIE	Określenie ryzyk i szans dla skutecznego funkcjonowania systemu zarządzania i organizacji Ustalenie celów i zadań
WSPARCIE	Zapewnienie kompetencji i świadomości personelu Zapewnienie niezbędnych środków technicznych Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna Nadzór nad udokumentowaną informacją
OCENA EFEKTÓW DZIAŁANIA	Realizacja audytów wewnętrznych Przeglądy zarządzania
DOSKONALENIE	Korygowanie niezgodności

Źródło: opracowanie własne na podstawie norm PN-EN ISO 9001:2015-10 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2016; PN-EN ISO 14001:2015-10 *Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania*, PKN, Warszawa 2016; PN-ISO 45001:2018 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania i wytyczne stosowania*, PKN, Warszawa 2018.

Model integracji międzynarodowych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zaprezentowany został na Rysunku 6.

Rysunek 6. **Model zintegrowanego systemu zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego i bhp**



Źródło: opracowanie własne autorów na podstawie U. Wąsikiewicz-Rusnak: Międzynarodowe programy i systemy zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach przemysłowych. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.

## **Zasadnicze elementy procesu wdrażania, stosowania, doskonalenia i integracji międzynarodowych systemów zarządzania**

---

Funkcjonowanie znormalizowanych systemów zarządzania stanowi wynik realizacji przez decydujące się na ich implementację organizacje kilku odrębnych, skorelowanych wzajemnie procesów. Pierwszym w kolejności jest proces opracowania i wdrożenia danego systemu zarządzania. Kolejne etapy czy procesy to stosowanie systemu zarządzania, czyli określona standaryzacja działania organizacji w danym obszarze zarządzania, ocena funkcjonowania systemu zarządzania, a ostatecznie jego ciągłe doskonalenie. Dodatkowym procesem, możliwym do zastosowania w tych organizacjach, które zdecydowały się stosować więcej niż jeden system zarządzania, jest przeprowadzenie integracji przedmiotowych systemów w jeden, zintegrowany system zarządzania. Wymienionych procesów nie należy traktować na równi czy zamiennie, stanowią one bowiem kolejne, odrębne i różniące się wzajemnie etapy pracy nad rozwojem metodyki zarządzania organizacją.

Bezwzględnym warunkiem stosowania systemu zarządzania w praktyce funkcjonowania jednostki gospodarczej jest wcześniejsze opracowanie i wdrożenie tego systemu. Mówiąc o momencie przejściowym pomiędzy fazą wdrożenia a fazą stosowania systemu zarządzania, niejednokrotnie wskazuje się na czas, w którym dokonano zatwierdzenia i wprowadzenia w życie dokumentacji systemowej. Często jest to jednak niejednoznaczne z uwagi na to, że zazwyczaj dokumentacja systemu zarządzania jest opracowywana, zatwierdzana i wdrażana do stosowania sukcesywnie, w ślad za prowadzonymi analizami i pracami wdrożeniowymi. Na przykład w przypadku systemowego zarządzania jakością zwyczajowo w pierwszej kolejności opracowywana jest polityka jakości, w drugiej kolejności Księga Jakości, a w dalszym ciągu prac wdrożeniowych

opracowywane są poszczególne procedury, instrukcje i inne dokumenty. Oczywiście w tym miejscu autorzy zobowiązani są przypomnieć, że zgodnie z wymaganiami obecnie obowiązującej normy ISO 9001 organizacja w zakresie dokumentów systemowych zobligowana jest udokumentować jedynie trzy elementy: zakres stosowanego systemu zarządzania jakością, politykę jakości oraz cele. Opracowanie większej liczby dokumentów jest zatem każdorazowo wynikiem suwerennej, wewnętrznej decyzji organizacji. Biorąc pod uwagę zaprezentowane wnioski, należy wskazać, że dobrą praktyką, choć nie obowiązkiem, jest wyemitowanie w przedsiębiorstwie zarządzenia najwyższego kierownictwa, które jednoznacznie określa datę rozpoczęcia stosowania systemu, co dla pracowników oznacza jednocześnie moment, od którego zobowiązani są oni działać zgodnie z przyjętymi uregulowaniami wewnętrznymi, niezależnie od tego, czy uregulowania te znalazły swoje odzwierciedlenie w treści dokumentacji systemu zarządzania, czy też nie.

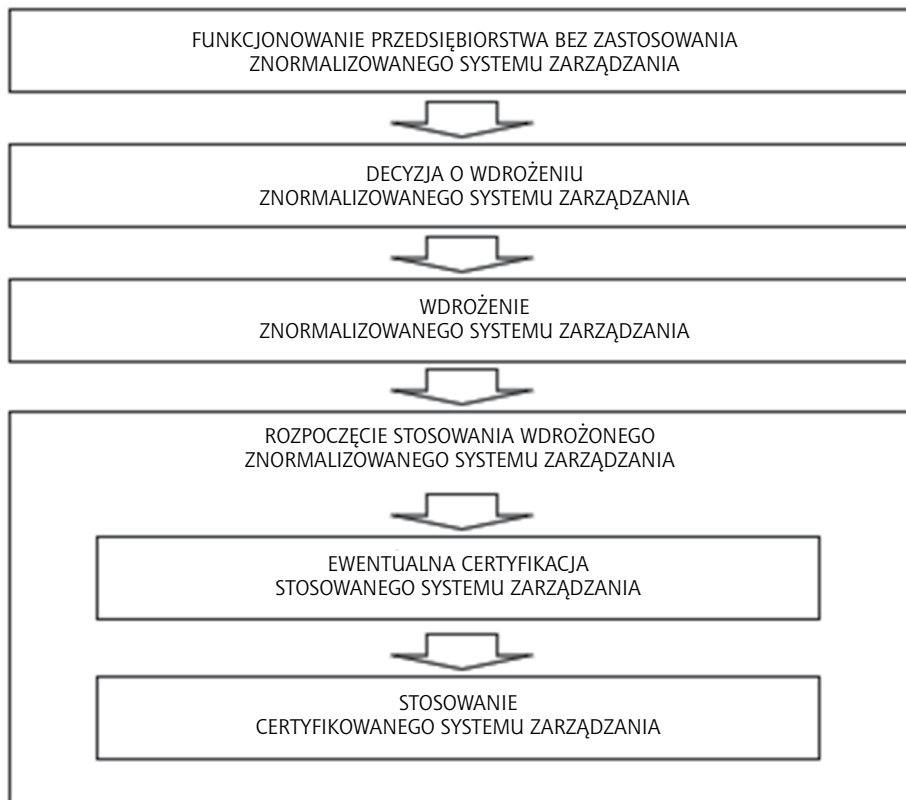
Innym, błędnym – zdaniem autorów – podejściem jest uznanie momentu certyfikacji systemu zarządzania jako datę przejścia z etapu wdrażania do stosowania systemu zarządzania. Należy zwrócić uwagę na dwa istotne fakty. Po pierwsze, certyfikacja systemów zarządzania jest procesem w pełni dobrowolnym, zatem ten sposób określenia chwili przejścia od wdrożenia do stosowania systemu jest bezzasadny w przypadku przedsiębiorstw stosujących systemy zarządzania, a nie poddających ich ocenie niezależnej, zewnętrznej jednostki certyfikującej. Po drugie, co wydaje się jeszcze ważniejsze, jednostka zewnętrzna przeprowadzająca działania certyfikacyjne zobligowana jest potwierdzić, że dana organizacja w prawidłowy sposób stosuje system zarządzania poddawany certyfikacji. Oznacza to, że system ten powinien już znajdować się w fazie stosowania, dając dowody skuteczności działania.

Standardowy przebieg procesów wdrożenia i stosowania systemów zarządzania przedstawiono na Rysunku 7.

Wdrożenie w organizacji znormalizowanego systemu zarządzania stanowi skomplikowany i długotrwały proces. Złożoność i stopień trudności procesu wdrożeniowego uzależnione są od wielu składowych warunków. Pierwszym istotnym warunkiem wpływającym na złożoność działań wdrożeniowych jest wielkość przedsiębiorstwa określona poprzez liczbę zatrudnionych pracowników oraz liczbę lokalizacji, w których przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność<sup>91</sup>. Kolejnym ważnym elementem jest stopień złożoności procesów technologicznych realizowanych przez przedsiębiorstwo oraz poziom ich automatyzacji. Parametry te implikują między innymi ilość stosowanej infrastruktury produkcyjnej, ilość, rodzaj i różnorodność stosowanego wyposażenia kontrolno-pomiarowego, mnogość odpowiedzialności i uprawnień wymagających jednoznacznego ustalenia.

<sup>91</sup> Spychalski B. 2017: Wdrażanie i funkcjonowanie systemu zarządzania jakością w szkole wyższej. „Problemy Jakości”, nr 4.

Rysunek 7. **Przebieg procesów wdrożenia i stosowania znormalizowanego systemu zarządzania**



Źródło: opracowanie własne na podstawie zawodowych doświadczeń wdrożeniowych.

Niezwykle istotnym elementem jest również dotychczasowy styl zarządzania organizacją i poziom zaangażowania jej najwyższego kierownictwa, na przykład w odniesieniu do zagadnienia poszanowania klientów poprzez generowanie odpowiedniej jakości wyrobów lub usług. Autorzy szczególnie podkreślają w tym momencie świadomość i zaangażowanie kadry kierowniczej najwyższego szczebla, ponieważ to właśnie te elementy stają się następnie podstawą budowy właściwej kultury organizacji między innymi poprzez przykład dawany szeroko rozumianemu personelowi niższych szczebli struktury organizacyjnej. Zaangażowana kadra kierownicza gotowa jest prowadzić odpowiedni nadzór nad prawidłowością działań podległych pracowników, włączając w to zdolność osiągania wyznaczonych celów, reagowanie na niezgodności oraz wykreowane poczucie współodpowiedzialności wszystkich zatrudnionych za przyszłość przedsiębiorstwa. Można zatem stwierdzić, że im bardziej zaangażowane jest najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa, tym większa istnieje szansa na to, że proces wdrożenia, ale również późniejszego funkcjonowania systemu zarządzania przebiegnie we właściwy sposób. Bardzo istotne jest również bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa w przywołane procesy.



Nie oznacza to oczywiście, że prezes czy dyrektor naczelny powinien osobiście opracowywać dokumentację systemową lub przeprowadzać szkolenia pracowników, jest jednak konieczne, aby prezentował właściwy poziom konsekwencji. Jeżeli podjęta została decyzja „wdrażamy system zarządzania”, to w późniejszym okresie najwyższe kierownictwo powinno przejawiać bieżące zainteresowanie tym, na jakim etapie realizacji tego zamiaru znajduje się organizacja. W praktyce może to zostać osiągnięte przez ujęcie tematyki systemowej jako elementu prowadzonych narad, spotkań i dyskusji. Wyniki określonych prac i procesów powinny również być okresowo raportowane kadrze zarządzającej, a następnie przez nią analizowane i oceniane. Wszystkie wymienione elementy stanowią jedynie przykłady i ewentualne dowody zaangażowania kierownictwa najwyższego szczebla we wdrożenie i stosowanie systemów zarządzania. Mogą być one motywujące dla tej części personelu, która zakładała, że „całe to ISO robimy tylko na pokaz i pewnie wszystko samo ucichnie”<sup>92</sup>. Nie dokonując uogólnień, doświadczenia zawodowe autora jako wieloletniego konsultanta wdrożeń różnorodnych systemów zarządzania wskazują, że brak konsekwencji i zaangażowania kierownictwa organizacji niejednokrotnie leżał u podstaw przerwania procesu wdrożenia systemu zarządzania lub powolnej degradacji tego systemu na późniejszym etapie jego stosowania.

Elementem o mniejszym znaczeniu dla prowadzenia działań wdrożeniowych systemu zarządzania jest zdaniem autora poziom wykształcenia personelu przedsiębiorstwa. Praktyka wdrożeniowa pokazuje, że przy właściwym zaangażowaniu i odpowiednim, niekoniecznie finansowym, zmotywowaniu pracowników, osoby o różnym stopniu wykształcenia potrafią we właściwy sposób zrealizować powierzone zadania. Warto natomiast zaznaczyć, że niezwykle istotnym zadaniem kierownictwa w tym zakresie jest precyzyjne informowanie pracowników o wprowadzanych, zaczynających obowiązywać wymaganiach oraz o oczekiwanych sposobach ich spełnienia. Należy pamiętać o tym, że aby pracownik odpowiednio wykonał zleconą pracę, kierownictwo powinno zagwarantować wszelkie niezbędne zasoby, gdzie jednym z najistotniejszych zasobów jest informacja, rozumiana również jako wiedza. Podobnie sam techniczny sposób komunikowania zadań i argumentowania ich wagi powinien być dopasowany do charakterystyki odbiorców, czyli w przypadku wdrożenia systemu zarządzania do charakterystyki załogi przedsiębiorstwa. Jako przykład popełnianych błędów wdrożeniowych wymienić można na przykład stosowanie opisów algorytmicznych przebiegu procesów przedsiębiorstwa w odniesieniu do personelu o wykształceniu humanistycznym czy stosowanie jedynie komunikacji elektronicznej w sytuacji, gdy nie zapewniono właściwej umiejętności obsługi sprzętu komputerowego przez podległych pracowników.

Biorąc pod uwagę, jak wskazano to wcześniej, że proces wdrożenia systemu zarządzania jest zależny od wielu elementów, w tym od stanu początkowego organizacji, wydaje się niezbędnym przeprowadzenie dokładnej diagnozy przedsiębiorstwa.

<sup>92</sup> Grudowski P., Walentynowicz P., Kania S., Szreder J. 2016: Motywowanie pracowników do zachowań proinnowacyjnych. „Problemy Jakości”, nr 5.

Diagnoza ta przyjmuje najczęściej formę audytu, będąc niejednokrotnie nazywana audytem zerowym lub początkowym. Można również spotkać się ze sformułowaniem „przegląd zerowy organizacji”. Decyzja o konieczności przeprowadzenia przedmiotowej diagnozy wstępnej zależy od samej organizacji, w ewentualnym uzgodnieniu z zewnętrznym konsultantem wspierającym proces wdrożeniowy w postaci zewnętrznej usługi doradczej<sup>93</sup>. Co do zasady i przebiegu audyt zerowy nie różni się w istotny sposób od innych audytów realizowanych już na etapie stosowania systemu zarządzania. Badanie audytowe przeprowadzać powinni audytorzy posiadający właściwe kompetencje, których wskaźnikami mogą być wykształcenie, przeszkolenie lub doświadczenie zawodowe. Zagadnienie kompetencji osób przeprowadzających audyty zerowe (jak też wszelkie inne badania audytowe) jest niezwykle istotne również z uwagi na charakter i przebieg samego badania audytowego. Każdy audyt polega na badaniu pobieranej przez audytora próbki losowej materiału dowodowego, której ocena pozwala na określenie stopnia zgodności ocenianych działań z wymaganiami standardu<sup>94</sup>. Dowody audytowe zbierane są poprzez obserwację, wywiad audytowy oraz przegląd dokumentacji. Zbyt małe doświadczenie audytorów może spowodować, że pobrana próbka nie będzie wystarczająco reprezentatywna (ilościowo lub jakościowo), co z kolei może implikować błędne wnioski końcowe, a w przypadku audytu zerowego również późniejsze błędy w procesie wdrożenia systemu zarządzania.

Kolejnym podobieństwem audytu zerowego i innych audytów jest to, że zasadniczym kryterium audytu zerowego stanowiącym punkt odniesienia ocen audytorskich są wymagania właściwej dla danego systemu zarządzania normy opisującej dany system. Elementem, który w istotny sposób charakteryzuje audyty zerowe, jest liczba stwierdzonych w wyniku ich realizacji niezgodności oraz uwag wskazujących potencjalne kierunki doskonalenia. Biorąc pod uwagę, że organizacja do czasu audytu zerowego funkcjonowała na podstawie wewnętrznie ustalonych standardów, stosunkowo często okazuje się, że nie są one wystarczające dla wykazania pełnej zgodności z wymaganiami normalizacyjnymi. Każdorazowo zatem stwierdzenie braku spełnienia wymagań adekwatnej normy traktowane jest jako niezgodność. Zasadniczą przyczyną tak stwierdzonych niezgodności jest fakt, że przedsiębiorstwo do tej chwili nie miało potrzeby działania zgodnie z normą systemową, wszak dopiero podejmuje trud wdrożenia systemu zarządzania, będąc na samym początku tego złożonego procesu. W wyniku realizacji audytu zerowego organizacja podejmuje działania korygujące do wszystkich stwierdzonych niezgodności, stawiając sobie jako cel zasadniczy uzyskanie zgodności z danym znormalizowanym standardem

<sup>93</sup> Brzozowski T., Rogala P., Skowron P. 2016: Współpraca z konsultantami w procesie wdrażania systemu zarządzania jakością. „Problemy Jakości”, nr 2; Pindór T., Preisner L., 2000: Przeglądy efektywności przemysłu i ochrona środowiska. AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Wyd. 3, Kraków, s. 189.

<sup>94</sup> Norma PN-EN ISO 19011:2018-08 Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania. PKN, Warszawa 2018.

zarządzania. Działania te zostają odpowiednio zaplanowane wraz z przypisaniem osób odpowiedzialnych za ich realizację, wyznaczeniem oczekiwanych terminów realizacji oraz określeniem niezbędnych zasobów. Taki plan działań korygujących jest w rzeczywistości niczym innym, jak niemal gotowym harmonogramem prac wdrożeniowych systemu zarządzania. Oczywiście dla większości z zagadnień niezbędne będzie określenie sposobu spełnienia poszczególnych wymagań normalizacyjnych, niemniej jednak w wyniku audytu zerowego organizacja pozyskuje bezcenną wiedzę o tym, czego w jej obecnym działaniu brakuje lub co należy zmienić, aby można było uznać system zarządzania za wdrożony. Dodać należy, że przedstawiona charakterystyka audytu zerowego powinna w praktyce jego realizacji zostać uzupełniona o ocenę zgodności działań przedsiębiorstwa z obowiązującymi wymaganiami prawnymi, właściwymi dla danego systemu zarządzania. W tym przypadku ilość stwierdzanych niezgodności jest zazwyczaj znacząco mniejsza, co oczywiście wynika z tego, że do spełnienia przedmiotowych wymagań prawnych zobowiązane są na bieżąco wszystkie organizacje, niezależnie od ich zainteresowania znormalizowanymi systemami zarządzania. Niemniej jednak w pamięci autora pozostają przypadki, gdy dopiero wyniki audytu zerowego uświadamiały kierownictwu organizacji fakt obowiązywania wybranych aktów prawnych, warto zatem element ten wkomponować w przebieg badania audytowego.

Jak już zaznaczono, przejście do procesu wdrożenia systemu zarządzania i jego szczegółowe zaplanowanie w dużej mierze może być warunkowane wynikami audytu zerowego. Niemniej jednak można określić standardowe, podstawowe zakresy prac wdrożeniowych, których realizacja ma podczas wdrożenia każdorazowo miejsce. Zgodnie z doświadczeniami autora do standardowych etapów wdrożenia systemu zarządzania można zaliczyć:

- ⇒ ocenę stanu faktycznego organizacji – na przykład z zastosowaniem przedstawionego audytu zerowego,
- ⇒ wyznaczenie osoby lub osób odpowiedzialnych za wdrożenie systemu zarządzania oraz określenie ich odpowiedzialności i uprawnień,
- ⇒ opracowanie, zatwierdzenie przez najwyższe kierownictwo i rozpowszechnienie tekstu polityki danego systemu zarządzania,
- ⇒ określenie kontekstu organizacji poprzez analizę istotnych dla jej funkcjonowania czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz identyfikację i analizę potrzeb i oczekiwań wszelkich stron zainteresowanych uznanych za ważne dla funkcjonowania organizacji,
- ⇒ określenie przebiegających procesów oraz zdefiniowanie ich wzajemnych powiązań, stopnia i sposobu udokumentowania, odpowiedzialności i uprawnień osób odpowiedzialnych za procesy i osób je realizujących, monitorowania przebiegu i pomiaru skuteczności procesów. Zagadnienie podejścia procesowego jest szczególnie ważne w systemach zarządzania jakością, lecz należy podkreślić, że wszystkie normy międzynarodowe dotyczące systemów zarządzania wykorzystują obecnie to narzędzie jako szkielet konstrukcji systemowej,

- ⇒ dostosowanie wszystkich działań do znormalizowanych wymagań standardu oraz zdecydowanie o potrzebie ich dokumentowania na przykład w postaci Księgi systemu zarządzania, procedur, instrukcji etc.,
- ⇒ opracowanie i wyemitowanie dokumentacji systemu zarządzania,
- ⇒ szkolenie pracowników w tematyce wymagań danego systemu zarządzania oraz korelujących z nimi przyjętych wewnętrznie procedur działania,
- ⇒ określenie celów oraz zaplanowanie sposobu ich osiągnięcia,
- ⇒ realizację audytu wewnętrznego lub cyklu takich audytów,
- ⇒ realizację działań korygujących odnoszących się do niezgodności stwierdzonych ewentualnie podczas audytu wewnętrznego,
- ⇒ realizację przez najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa przeglądu zarządzania, obejmującego jednocześnie analizę i ocenę skuteczności zakończonych działań korygujących, ocenę zgodności z wymaganiami normy opisującej dany system zarządzania i z adekwatnymi wymaganiami prawnymi.

Przedstawiony ciąg działań stanowi, zdaniem autorów, uniwersalną procedurę wdrożenia systemu zarządzania w przedsiębiorstwie. Oczywiście w każdym odrębnym przypadku możliwe jest, że organizacja pewne działania wykonała już wcześniej. Może też mieć miejsce zmiana kolejności przedstawionych działań. Dostosowanie planu procesu wdrożenia systemu zarządzania w konkretnej organizacji każdorazowo wymaga wstępnego poznania tej organizacji, z którego to powodu autor zaprezentował szerzej zagadnienie audytu zerowego. Zagadnienie to w najistotniejszym stopniu oddziałuje na szósty z wymienionych elementów procesu wdrożeniowego, czyli dostosowanie wszystkich działań do znormalizowanych wymagań standardu. To stosunkowo ogólne sformułowanie może obejmować bardzo proste w realizacji działania, może jednak okazać się, że ten etap wdrożenia systemu trwać będzie kilka lub nawet kilkanaście miesięcy. Może on także wymagać od przedsiębiorstwa desygnowania dodatkowych nakładów finansowych wspierających wprowadzane zmiany przyjętych wcześniej trybów działania, jak również niezbędnymi mogą okazać się istotne zmiany organizacyjne czy personalne. To właśnie na tym etapie możliwe jest uznanie, że przedsiębiorstwo nie posiada niezbędnej do zgodnego ze standardem działania infrastruktury lub w zbyt małym stopniu dba dotychczas o jej stan techniczny, nie posiada kompetentnego personelu dla przypisania nowych odpowiedzialności i uprawnień, nie nadzoruje w wystarczającym stopniu swoich dostawców i samych dostaw lub na przykład nie nadzoruje tych procesów, które kieruje do realizacji na zewnątrz organizacji w szeroko rozumianym outsourcingu<sup>95</sup>. Dodatkowo może również okazać się, że wcześniej organizacja nie wykorzystywała określonych narzędzi analizy, oceny i doskonalenia wymaganych we wdrażanym standardzie, takich jak audyty wewnętrzne, analiza ry-

<sup>95</sup> Trocki M. 2001: Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 13–15.

zyk i szans, monitorowanie oraz pomiary procesów i działań procesowych, okresowe przeglądy zarządzania czy chociażby standaryzowany na skalę wewnętrzną sposób nadzorowania udokumentowanych informacji, w tym związanych z realizacją działań korygujących lub zapobiegawczych<sup>96</sup>.

Niezwykle istotnym elementem procesu wdrożenia systemów zarządzania jest szkolenie personelu przedsiębiorstwa. Należy pamiętać o tym, że wdrażanie nowych elementów budowanego systemu zarządzania w ujęciu praktycznym oznacza wdrażanie nowych procedur postępowania. Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa oraz złożoność struktury organizacyjnej, w większości przypadków obserwujemy, że nie wszyscy pracownicy biorą czynny udział w opracowaniu nowych standardów działania, a są one im jedynie nakazane do stosowania. Dla tej części personelu wdrażane rozwiązania organizacyjne stanowią nowe polecenia służbowe do wykonania, co często rodzi określone obawy przed zmianą oraz negatywne podejście. Zazwyczaj najpewniej czujemy się wówczas, gdy postępujemy powtarzalnie i niezmiennie według dawno wypracowanego schematu. Co prawda tego typu stagnacja niesie ze sobą niejednokrotnie uczucie zmęczenia, wypalenia czy znużenia, niemniej jednak daje jednocześnie określony spokój wynikający z wypracowanych nawyków i zaufania do własnych umiejętności i posiadanej wiedzy. Jasne przedstawienie poszczególnych zagadnień, wyjaśnienie celu ich wdrażania, przyjętego sposobu realizacji i oczekiwanych efektów mogą w znacznym stopniu ułatwić wdrożenie i jednocześnie zmniejszyć naturalny opór pracowników do zmian<sup>97</sup>. Uświadomienie pracownikom, że wdrożenie i konsekwentne stosowanie systemu zarządzania może pozwolić na ugruntowanie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, na utrzymanie lub podniesienie jej wizerunku w oczach kontrahentów przynajmniej w części załogi, może spowodować, że system zarządzania postrzega się jako narzędzie pracy, a w miejsce pytań „czy musimy to robić” pojawia się pytanie „jak to zrobimy”. Niebagatelne jest również przedstawienie pracownikom konstrukcji i wymagań normy danego systemu zarządzania, tak aby wiedzieli, że większość wprowadzanych zmian jest konsekwencją wymagań standardu, nie zaś „wymysłem kierownictwa”.

Opisując etap wdrożenia systemów zarządzania oraz nawiązując do przedstawionej kwestii informowania i szkolenia personelu, należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt. Jest nim tempo opracowania i rozpowszechnienia dokumentacji systemowej. Oficjalne zatwierdzenie i dystrybucja dokumentacji systemowej powinna, zdaniem autora, odbyć się jak najszybciej lub – mówiąc inaczej – bez zbędnej zwłoki. Podejście takie daje czas z jednej strony na oswojenie się pracowników z nowymi trybami działania, z drugiej strony pozwala poznać ich opinię na temat przekazanych dokumentów. Niejednokrotnie zdarza się, że osoby prowadzące proces wdrożenia systemu w organizacji zwlekają z oficjalnym wydaniem dokumentacji do ostatniej chwili, co w praktyce ozna-

<sup>96</sup> Norma PN-EN ISO 9001:2015-10, Systemy zarządzania jakością. Wymagania, PKN, Warszawa 2016.

<sup>97</sup> Ząbek J.: Zarządzanie jakością w zarządzaniu organizacją. Metametoda czy narzędzie? „Problemy Jakości”, nr 6.

cza najczęściej, niemal do samego audytu certyfikującego. To poważny błąd wdrożeniowy. Po pierwsze, jak już zaznaczono, jeżeli planowany jest proces certyfikacji systemu zarządzania, to w momencie jego prowadzenia przedsiębiorstwo zobowiązane jest zaprezentować system już działający. W praktyce jednostek certyfikujących przyjęto zasadę funkcjonowania systemu zarządzania co najmniej trzy miesiące przed terminem audytu jednostki. Im czas ten jest dłuższy, tym większa szansa zaprezentować obiektywne dowody potwierdzające, że faktycznie udało się system wdrożyć i praktycznie stosować. Drugi aspekt terminu emisji dokumentacji systemowej dotyczy partycypacyjnego stylu zarządzania organizacją. Przedmiotowa dokumentacja opisuje czynności, które mają być realizowane przez kompetentny personel przedsiębiorstwa. Zatem należy zauważyć, że to właśnie ten personel najlepiej jest w stanie ocenić, czy przekazane mu dokumenty są właściwie i bezbłędnie opracowane oraz czy w opisany sposób poszczególne działania są możliwe do zrealizowania. To swoista walidacja dokumentacji przez jej użytkowników. Dodatkowo pracownicy, mając na wczesnym etapie możliwość wypowiedzenia własnej opinii o otrzymanej dokumentacji, mają następnie ograniczoną możliwość narzekania na wprowadzone rozwiązania, jeśli wcześniej nie zgłaszali przedmiotowych uwag. Nieprzypadkowo jednak wspomniano tu o partycypacyjnym stylu zarządzania. Opisany sposób walidacji dokumentacji jest ze wszech miar właściwy i wskazany, wymaga jednak od kadry zarządzającej chęci i zdolności słuchania opinii podległego personelu. Jeżeli kadra kierownicza różnych szczebli struktury organizacyjnej nie prezentuje takiej chęci i zdolności, działanie to nie powinno być wprowadzane. Niedopuszczalne jest wcześniejsze ogłoszenie załodze, że chce się poznać jej opinię na dane tematy, a następnie zamknięcie się na wszelkie uwagi i brak ich analizy. Takie podejście, również obserwowane przez autora w wybranych przedsiębiorstwach, doprowadzić może do demotywacji pracowników. Szerzej zagadnienie partycypacji załogi w zarządzaniu zostało przedstawione w rozdziale dotyczącym narzędzi doskonalenia. Wracając do zagadnienia wczesnego opracowania i wydania dokumentacji systemu zarządzania, warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden, zasadniczy fakt. Pamiętajmy, że dokumentacja ta nigdy nie będzie idealna. Często niechęć do emisji gotowego dokumentu ma swoje podłoże w myśli „może jeszcze coś tu zmienić?”. Takie podejście nie prowadzi nas do celu. Lepszym rozwiązaniem jest wydać dokument taki, jakim go opracowaliśmy, wdrożyć w praktyce opisane w nim działania i prowadzić ich monitorowanie oraz ocenę. Czas i wyniki działań pokażą, czy dokonany opis sposobu działania, czyli w języku systemowym opisana procedura, jest prawidłowy czy możliwe jest jego doskonalenie. Jeżeli dochodzimy do wniosku, że faktycznie coś należy lub można w dokumentacji zmienić, udoskonalic, wprowadzamy te zmiany, wydając kolejną wersję danego dokumentu, która zastępuje zdezaktualizowane wydanie poprzednie. Taki sposób myślenia i działania w odniesieniu do udokumentowania systemu jest podejściem skutecznym w kontekście procesu wdrożeniowego.

Drugim zasadniczym okresem w świetle tematyki niniejszego rozdziału jest etap stosowania systemu zarządzania. Etap ten w ścisły sposób zalega się z doskonaleniem stosowanego systemu, zatem omówienie tych zagadnień dokonane zostanie

łącznie. Stosowanie systemu zarządzania to okres funkcjonowania organizacji, w którym należy dołożyć wszelkich starań, aby opracowane i wdrożone reguły, zasady i procedury systemu zarządzania były honorowane i stosowane przez wszystkich w organizacji w codziennej praktyce ich działania. Od praktycznej strony można powiedzieć, że stosowanie systemu zarządzania to nic innego jak konsekwentne stosowanie przyjętych procedur działania, pamiętając o tym, że w terminologii związanej z międzynarodowymi systemami zarządzania „procedura” rozumiana jest jako ustalony sposób działania. W przedsiębiorstwie można zatem jako procedurę traktować dokumenty nazwane „procedurą”, ale w zaprezentowanym znaczeniu są procedurami również instrukcje, instrukcje stanowiskowe, regulaminy, księgi systemów zarządzania i każdy inny dokument, który precyzuje w stopniu wystarczającym dla samej organizacji przedmiotowy dla danych działań sposób ich realizacji. Dodać należy, że nie wszystkie opracowane i wdrożone procedury muszą przyjąć formę udokumentowaną. Jeżeli przełożony informuje werbalnie swoich podwładnych, w jaki sposób powinni wykonać powierzone zadania, to właśnie określił i zakomunikował procedurę działania. Fakt ten jest niezwykle istotny w świetle wymagań obecnie obowiązujących norm opisujących wymagania dla różnorodnych systemów zarządzania. Jak już wcześniej wspomniano, obecne wymagania systemowe są niezwykle mało rygorystyczne w zakresie obligatoryjnej dokumentacji systemowej. Na przykład norma ISO 9001 nie wymaga ani jednej udokumentowanej procedury w ramach stosowania systemów zarządzania jakością. W wielu miejscach jej treść mówi jednak o konieczności określenia procedury lub procesu, czyli odpowiednio zaplanowanych działań, których realizacja pozwoli osiągnąć założone cele.

Wracając do zagadnienia stosowania systemów zarządzania, przywołane przywiązanie do wdrożonych procedur działania prowadzić ma, niezależnie od rodzaju stosowanego systemu, do określonego poziomu standaryzacji działań. Idea ta w pełni wpisuje się w cztery podstawowe etapy zarządzania. Warto pamiętać, że ilekroć twierdzimy, że zarządzamy pewnymi działaniami, powinno to oznaczać, że zapewniamy właśnie owe cztery podstawowe etapy, do których należą planowanie, sterowanie, zapewnienie i doskonalenie. Oznacza to, że każde działanie, jakie podejmujemy, twierdząc, że nim zarządzamy, powinno zostać w pierwszej kolejności poprawnie zaplanowane. Następnie plan ten powinien zostać skutecznie zakomunikowany tym, którzy będą go realizować. Dzięki temu jesteśmy w stanie odpowiednio „posterować” ludźmi, uświadamiając im, co zaplanowaliśmy i czego od nich w związku z tym oczekujemy. Trzecim elementem zarządzania jest zapewnienie, czyli etap, w którym staramy się zapewnić powtarzalność działania, co z kolei stanowi urzeczywistnienie naszego dążenia do powtarzalnego osiągnięcia zgodnych, poprawnych wyników naszych działań. Ostatnim elementem zarządzania jest doskonalenie, które wprowadzamy wówczas, gdy zidentyfikujemy szansę na poprawę przyjętego standardu działania. Pierwsze dwa z wymienionych elementów zarządzania odpowiadają w zakresie prezentowanej tematyki okresowi wdrażania systemu zarządzania. W pierwszym kroku bowiem planowaliśmy, jak system powinien być skonstruowany, jak udokumentowany i przede wszystkim, ja-

kie powinien zawierać działania oraz w jaki sposób mają być one realizowane. Następnie wskazaliśmy potrzebę przekazania tych informacji pracownikom przedsiębiorstwa, co w zakresie wdrożenia systemu zarządzania wiązało się na przykład z koniecznością rozpowszechnienia dokumentacji systemowej lub organizacją szkoleń dla personelu. Prezentowany obecnie okres stosowania systemu zarządzania to nic innego jak etap zapewnienia, czyli trzeci etap w strukturze wewnętrznej zarządzania. Nic zatem dziwnego, że tematykę stosowania systemu zarządzania odnosimy do oczekiwanej standaryzacji działania. Mogłoby się wydawać, że jest to zatem okres niewymagający wiele wysiłku, biorąc pod uwagę, że należy tylko w powtarzalny sposób realizować swoją pracę. Nic bardziej mylnego. Zastosujmy analogię sportową. Czy osiągając sukces na arenach zmagani sportowych, zawodnik nie musi ciężko trenować, aby utrzymać wysoką formę? Odpowiedź jest oczywista. Identyczna sytuacja występuje w przypadku stosowania systemu zarządzania. Należy zauważyć, że funkcjonowanie organizacji podlega bardzo wielu wewnętrznym i zewnętrznym wpływom, a dynamika ich zmian powoduje, że umiejętność przywołanego „utrzymania formy” nie jest sprawą ani oczywistą, ani prostą. Zjawiska takie jak na przykład rotacja personelu, pogarszający się z czasem stan techniczny stosowanego wyposażenia, zmiany rynkowe, społeczne, polityczne i prawne to jedynie nieliczne przykłady sygnałów, których występowanie może zakłócać powtarzalność naszego działania oraz, co jeszcze bardziej prawdopodobne, standaryzację jego skuteczności. Należy bowiem przyznać, że użyte wcześniej sformułowanie mówiące, że celem naszym jest określona powtarzalność działań, nie było do końca trafne i prawdziwe. Lepsze w opinii autora byłoby stwierdzenie, że standaryzacja to oczekiwanie powtarzalnego uzyskiwania oczekiwanego efektu działań, do którego to celu prowadzi nas wykonywanie w zaplanowany i nadzorowany sposób określonych działań. Reasumując, nie każda czynność musi zostać zawsze wykonana w dokładnie ten sam sposób, ważniejszym jest, aby decyzję o wyborze innego sposobu działania podjęła osoba do tego uprawniona, co w praktyce oznacza, że posiada ona odpowiednie kompetencje, niezbędne w świetle opisywanej decyzyjności. Takie rozumienie standaryzacji działań z jednej strony powoduje, że nie obserwujemy swoistej samowoli pracowników, z drugiej strony dostrzegamy wagę umiejętnego reagowania na zmiany istotnych czynników funkcjonowania organizacji.

Chcąc utrzymać skuteczność funkcjonowania stosowanego systemu zarządzania, przedsiębiorstwo jest zobowiązane na bieżąco realizować i spełniać wymagania przyjętego standardu. Oznacza to między innymi prowadzenie monitorowania, pomiarów, analiz i ocen z założoną wcześniej częstotliwością. Zgodność otrzymanych wyników analiz z założeniami pozwala na kontynuację działań w zaplanowany wcześniej sposób. Jednak w sytuacji, w której wyniki monitorowania i pomiarów wskazują na odchylenie od założonych celów, a poziom tego odchylenia przekracza wartość akceptowalną wewnątrz organizacji, musi ona podjąć właściwe działania korygujące. Nieosiągnięcie założonych celów jest bowiem traktowane jako niezgodność, a tym samym sytuacja, której nie powinno się na stałe akceptować. Warto zwrócić uwagę na



wskazaną przez autora możliwość ustanowienia poziomu akceptowalności poszczególnych celów na poziomie niższym niż 100%. Oczywiście tego typu podejście wymaga od kadry kierowniczej zdroworozsądkowego podejścia i właściwego poziomu odpowiedzialności. Byłoby rzeczą niezrozumiałą, gdyby po wyznaczeniu sobie celów w pełni akceptować sytuację, w której nie są one osiągnięte w znacznym stopniu. Oznaczałoby to w praktyce podejście, w którym mamy swoje zamiary, ale jesteśmy zadowoleni z każdego osiągnięcia, niezależnie jakie ono będzie w świetle wyznaczonych wcześniej celów. Pamiętać należy jednak o wspomnianej już zmienności czynników wewnętrznych i zewnętrznych, istotnych w działalności przedsiębiorstwa. Praktycznie nigdy nie można mieć pewności, że założone cele uda się osiągnąć. Oczywiście, chcąc takiej właśnie sytuacji, dokonuje się szczegółowego planowania zadań powiązanych z danymi celami, ustala się osoby odpowiedzialne i terminy realizacji zadań, a przede wszystkim prowadzi się bieżące monitorowanie drogi dojścia do celu, oceniając w ten sposób, czy wyznaczone cele są w danym momencie realne i nadal możliwe do osiągnięcia. Wszystkie te działania mają sprawić, że poziom realizacji zadań i osiągnięte cele będą w pełni zgodne z założeniami początkowymi. Jednak zmienność wspomnianych czynników zawsze niesie ze sobą ryzyko nieosiągnięcia celów. Można zatem, uwzględniając indywidualną zdolność organizacji do akceptacji ryzyka, przyjąć niższy niż 100-procentowy poziom akceptowalności. W sytuacji takiej nie jesteśmy w pełni z siebie zadowoleni, ponieważ osiągnęliśmy mniej, niż zamierzaliśmy, niemniej jednak nie traktujemy tej sytuacji jako niezgodności, a zatem nie jesteśmy zobligowani do podejmowania adekwatnych działań korygujących. W międzynarodowych normach dotyczących systemów zarządzania element ten znajduje odzwierciedlenie właśnie w wymaganiach dla działań korygujących, dając organizacjom decyzyjność, czy należy w odniesieniu do stwierdzonej niezgodności podejmować działania zmniejszające prawdopodobieństwo ponownego jej wystąpienia w przyszłości, czy jedynie przeprowadzona zostanie bieżąca korekta.

Zaprezentowane zagadnienie monitorowania, pomiarów, analiz i ocen na etapie stosowania systemów zarządzania stanowi w istocie realizację idei ciągłego doskonalenia, ujętą w każdej z przedmiotowych norm systemowych. Organizacja oczywiście może i stosuje w tym zakresie więcej narzędzi, na przykład analizy rynkowe zadowolenia klientów i innych stron zainteresowanych, audyty wewnętrzne czy chociażby przeglądy zarządzania prowadzone okresowo przez najwyższe kierownictwo. Tematyka doskonalenia systemów zarządzania stanowić będzie w szerszym stopniu przedmiot rozważań kolejnego rozdziału.

Wdrażanie, stosowanie i doskonalenie systemów zarządzania stosowanych przez przedsiębiorstwa może zostać wzbogacone o jeszcze jeden istotny krok, którym jest integracja stosowanych systemów zarządzania w jeden, spójny zintegrowany system zarządzania. Najczęściej spotykana kombinacją systemów prezentowanych w formule zintegrowanej są zintegrowany system zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego lub zintegrowany system zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz bezpieczeństwem i higieną pracy.

W świetle znormalizowanych, międzynarodowych systemów zarządzania termin „zarządzanie” należy rozumieć jako skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania<sup>98</sup>. Zacytowane sformułowanie „skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją” wskazuje na konieczność zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem z uwzględnieniem różnych obszarów jego funkcjonowania.

Zintegrowany system zarządzania zdefiniować można jako realizację kompleksu procesów, procedur i praktyk działania stosowanych w przedsiębiorstwie w celu wdrożenia jego polityki, który może być bardziej skuteczny w osiągnięciu celów wynikających z polityki niż w przypadku stosowania oddzielnych systemów zarządzania<sup>99</sup>. Podobnie określa zintegrowany system zarządzania P. Miller, stwierdzając, że jest to jeden, jednoznacznie określony, udokumentowany i spójny system, który umożliwi skuteczne i równoczesne zarządzanie wieloma aspektami, poprzez ustanawianie i realizację jednej polityki oraz wynikających z niej celów dotyczących tych aspektów<sup>100</sup>. Wyznaczane cele z uwzględnieniem zasady zrównoważonego rozwoju są podstawowym narzędziem budowy i stosowania systemu zarządzania integrującego spojrzenie jakościowe, środowiskowe i bhp. Oczywiście zintegrowane systemy zarządzania nie muszą dotyczyć jedynie obszaru zarządzania jakością, środowiskowego czy bhp. W ramach szerszej integracji uwzględnić można na przykład system zarządzania bezpieczeństwem informacji, system zarządzania ryzykiem czy społeczną odpowiedzialność biznesu CSR<sup>101</sup>.

Jednym z najistotniejszych zadań w procesie integracji systemów jest jej przeprowadzenie w procesach strategicznych dla przedsiębiorstwa<sup>102</sup>. Taki sposób integracji systemów zarządzania obejmuje przede wszystkim cele przedsiębiorstwa, wykorzystanie zasobów, jak również optymalizację realizowanych przez przedsiębiorstwo procesów. Cechy wspólne systemów zarządzania podzielić można według standardowych elementów zarządzania.

Pierwszą grupę stanowią elementy planowania. W przedmiotowych systemach zarządzania zalicza się do nich identyfikację potrzeb i wymagań stron zainteresowanych, określenie celów wraz z planami ich osiągnięcia, zapewnienie niezbędnych zasobów obejmujących pracowników oraz posiadaną infrastrukturę produkcyjną i pomocniczą, ustalenie właściwej struktury organizacyjnej, określenie odpowiedzialności i uprawnień oraz gotowość na różnego rodzaju zdarzenia niepożądane.

Na etapie wdrożenia i stosowania zintegrowanego systemu zarządzania do elementów wspólnych przede wszystkim zaliczyć można:

<sup>98</sup> PN-EN ISO 9000:2006 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 29.

<sup>99</sup> BSI Management System Integration – A Guide, British Standards Institution, London 2000.

<sup>100</sup> P. Miller, *op. cit.*, s. 111–128.

<sup>101</sup> Żemigala M. 2009: Jakość w systemie... Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 208.

<sup>102</sup> Matuszak-Flejszman A. 2010: Integracja systemów zarządzania [w:] Łańcucki J. [red.] Znormalizowane systemy zarządzania. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań, s. 199–241.

- ⇒ nadzór operacyjny,
- ⇒ zarządzanie zasobami,
- ⇒ komunikację wewnętrzną i zewnętrzną,
- ⇒ zarządzanie informacją, w tym nadzorowanie dokumentów i zapisów.

Również etap oceny skuteczności działania ww. systemu związany jest z zastosowaniem typowych narzędzi takich jak prezentowane wcześniej monitorowanie i pomiary, audyty wewnętrzne oraz analiza danych.

Istotną częścią wspólną omawianych międzynarodowych standardów zarządzania jest też ciągłe doskonalenie<sup>103</sup>. Jednym z praktycznych narzędzi wdrożenia idei ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwach są działania korygujące i zapobiegawcze<sup>104</sup>.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane wspólne elementy systemów zarządzania, jak również porównując zaprezentowane wcześniej procedury wdrożenia systemowego zarządzania, integracja odrębnych systemów powinna rozpocząć się w obszarze procesów planowania strategicznego, co w praktyce odnosi się do określenia polityki zintegrowanego systemu zarządzania, a jeśli elementy te występują w danym przedsiębiorstwie, również zintegrowanej misji i wizji. Szczegółowego rozgraniczenia obu przytoczonych pojęć w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa dokonuje K. Obłój, określając misję jako szczegółowy powód istnienia przedsiębiorstwa, natomiast wizję jako jego obraz w przyszłości, w horyzoncie czasowym przyjętym dla planowania strategicznego lub szerszym<sup>105</sup>. Obszary te stanowią odpowiedzialności najwyższego kierownictwa. Określona przez kierownictwo zintegrowana polityka powinna odnosić się w swej treści do domeny działania przedsiębiorstwa, zwanej kompetencją wiodącą oraz do modelu przedsiębiorstwa<sup>106</sup>.

Przyjęta, udokumentowana i ogłoszona polityka zintegrowanego systemu zarządzania powinna w przypadku zintegrowanego systemu zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz bezpieczeństwem i higieną pracy w swej treści równoważyć kwestie produkcji i sprzedaży, ochrony środowiska naturalnego i dbałości o właściwy poziom bezpieczeństwa i higieny pracy. Tak rozumiany zrównoważony rozwój pozwala na usatysfakcjonowanie różnych stron zainteresowanych. Należy zwrócić przy tym uwagę, że system zarządzania przedsiębiorstwem to zbiór naczyń połączonych, synergia systemów może prowadzić zatem do zwiększenia skuteczności działania przedsiębiorstwa. Synergię w obszarze zarządzania zdefiniować można jako taki sposób kooperacji

---

<sup>103</sup> Wąsikiewicz-Rusnak U. 2009: Międzynarodowe programy... Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 166.

<sup>104</sup> Urbaniak M., *op. cit.*, s. 259.

<sup>105</sup> Obłój K. 2001: Strategia organizacji. W poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa, s. 15–17.

<sup>106</sup> Wąsikiewicz-Rusnak U. 2005: Przedsiębiorstwo... Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s. 11.

części przedsiębiorstwa lub innych czynników działania, aby efekt ich współpracy był większy od sumy ich osobnych działań<sup>107</sup>.

Integracja systemów zarządzania na etapie wdrażania tych systemów może mieć dwa oblicza wynikające z dwóch możliwych sytuacji<sup>108</sup>.

Pierwszą sytuacją jest taka, w której wszystkie systemy przeznaczone do integracji są wdrażane w przedsiębiorstwie jednocześnie. W takiej sytuacji osoby planujące poszczególne rozwiązania systemowe, ustalające system odpowiedzialności i uprawnień oraz opracowujące sferę dokumentacji systemowej, mają możliwość odnosić się jednocześnie do wymagań każdego z systemów składowych. Jest to o tyle komfortowe, że nie burzy dotychczasowych rozwiązań systemowych, ponieważ ich nie było. Zapisywanie czystej karty ma również tę zaletę, że pozwala w jednym momencie budować świadomość pracowników zarówno w obszarze zapewnienia właściwej jakości wyrobów oraz usług, jak i na przykład w zakresie ochrony środowiska naturalnego oraz bezpieczeństwa i higieny pracy. W takiej sytuacji pracownicy mają mniejsze tendencje do wartościowania, który z obszarów zarządzania jest ważniejszy, traktując je jako jeden, zintegrowany system zarządzania, ale również jako jeden spójny system wartości wyznawanych w przedsiębiorstwie.

Jednoczesne wdrożenie systemu zintegrowanego obniża również koszty tego procesu, pozwala bowiem na wspólne zrealizowanie takich działań, jak wspomniane szkolenia, jak również wspólne audyty wewnętrzne, jeden wspólny przegląd zarządzania. Łatwiej także przydzielić nowo wyznaczone odpowiedzialności i uprawnienia, gdyż najczęściej nie wiąże się to z dotkliwą zmianą dotychczasowych ustaleń.

Druga możliwa sytuacja jest nieco bardziej pracochłonna, kosztowna, a czasami uciążliwa. To sytuacja, w której systemy zarządzania wdrażane są kolejno w pewnych, najczęściej kilkuletnich odstępach czasu. Sytuacja taka niesie ze sobą podstawową trudność, jaką jest modyfikacja już funkcjonującej struktury i dokumentacji systemowej. Jest oczywiste, że problem ten jest do pokonania, a modyfikacja taka może zostać przeprowadzona, wymaga ona jednak więcej pracy i uwagi skierowanej na wykreowanie jednoznaczego i spójnego systemu zintegrowanego, obejmującego działania i odpowiedzialności korelujące ze sobą. W sytuacji tej, odnosząc się do wskazanych powyżej zalet jednoczesnego wdrażania systemu zintegrowanego, zachodzi również duże prawdopodobieństwo, że personel przedsiębiorstwa „stary” system traktować będzie jako „główny”, a nowo wdrażany jedynie jako dodatek, niejednokrotnie określany mianem „zbędnego”. Częściowo sytuacja taka wynika z pewnością z obaw pracowników przed nowymi zadaniami i dodatkowymi obowiązkami, a częściowo może być konsekwencją obserwowanych przez nich niedoskonałości już działającego w przedsiębiorstwie systemu. Oczywistym dodatkowym obciążeniem jest potrzeba ponownego szkolenia pracowników, jak również

<sup>107</sup> Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B. 2001: Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii Zarządzania i dziedzin pokrewnych. Wydawnictwo Elipsa, Warszawa, s. 134.

<sup>108</sup> Roszak M.T. 2016: Integracja wymagań systemowych w ujęciu procesowym. „Problemy Jakości”, nr 12.

konieczność modyfikacji części stosowanej dokumentacji wewnętrznej. Często pojawiającym się problemem przy tak zorganizowanej integracji systemów zarządzania jest spójna modyfikacja odpowiedzialności i uprawnień pracowników, szczególnie w sytuacjach, gdy w nowej, zintegrowanej strukturze kilka osób realizuje podobne działanie, tyle tylko że w zakresie innego, składającego się na formę zintegrowaną, systemu zarządzania.

Nie można jednoznacznie stwierdzić, który sposób w przypadku danego przedsiębiorstwa jest właściwszy. Jednoczesne wdrożenie trzech znormalizowanych systemów zarządzania może być znacznie dłuższe aniżeli wdrożenie pierwszego z nich. Jeżeli kooperacja z klientami jest zależna od posiadania certyfikowanego systemu zarządzania, może okazać się zasadnym rozpocząć od systemu zarządzania jakością, a następnie zintegrować z nim system zarządzania środowiskowego i bhp, osobno lub jednocześnie. Pod kątem organizacyjnym i kosztowym jednoczesne wdrożenie wymienionych systemów wydaje się jednak najbardziej uzasadnione. W przypadku przedsiębiorstw wdrażających i integrujących przedmiotowe systemy w określonej kolejności, warto zwrócić uwagę, aby certyfikację dobudowanego systemu zarządzania zaplanować w momencie audytu nadzoru lub recertyfikacji systemu już certyfikowanego<sup>109</sup>.

Podsumowując, zdaniem autorów należy rozważać zagadnienie wdrażania w przedsiębiorstwie zintegrowanego systemu zarządzania przede wszystkim w odniesieniu do budowy założeń strategicznych funkcjonowania przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem celów odnoszących się na przykład do zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Używając sformułowania „zintegrowany system zarządzania”, podkreślić należy dwa jego elementy, a mianowicie zarządzanie i integrację. Wskazują one jednoznacznie na to, że nie wystarcza fizyczne połączenie treści właściwych dla poszczególnych wymienionych obszarów zarządzania na płaszczyźnie dokumentacyjnej. Integracja powinna obejmować przebiegające procesy decyzyjne w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo stosujące zintegrowany system zarządzania powinno cechować się zrównoważeniem zintegrowanych obszarów swojego funkcjonowania z jednoczesnym zachowaniem biznesowego charakteru swojej działalności prowadzonej dla kreowania zysku finansowego.

<sup>109</sup> Norma PN-EN ISO/IEC 17021-1:2015-09 Ocena zgodności. Wymagania dla jednostek prowadzących audyty i certyfikację systemów zarządzania. Część 1: Wymagania, PKN, Warszawa 2016.

## Zastosowanie wybranych metod oceny i doskonalenia skuteczności zarządzania systemowego w organizacjach przemysłowych

---

Wszelkie podejmowane w przedsiębiorstwie działania powinny cechować skuteczność rozumiana jako pozytywnie oceniana zgodność wyniku z celem<sup>110</sup>. T. Kotarbiński pisze o skuteczności: „Postępuje skutecznie ten, kto czyni tak, że skutkiem jego działań powstaje wynik zamierzony”<sup>111</sup>. Zgodnie z tym skuteczność w ramach wdrożonego i stosowanego w przedsiębiorstwie zintegrowanego systemu zarządzania rozumieć można jako umiejętność wyznaczania odpowiednich celów oraz prawidłową realizację działań prowadzących do ich osiągnięcia<sup>112</sup>. W. Mantura opisuje skuteczność jako zgodność postulowanej i rzeczywistej charakterystyki (jakości) celu<sup>113</sup>. Skuteczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa oznacza zatem, że wykazuje ono zdolność do osiągania wyznaczanych celów poprzez realizację zaplanowanych zadań, wykorzystując posiadane zasoby. Pisząc o skuteczności jako między innymi realizacji działań, zdefiniować należy samo działanie. Według M. Szafrąńskiego „działanie” to świadome i celowe zachowanie się człowieka<sup>114</sup>. Każde działanie przynosi określony skutek, który z kolei jest definiowany w prakseologii jako zmiana lub utrzymanie stanu rzeczy, którego przyczyną jest działanie<sup>115</sup>.

---

<sup>110</sup> Psczołowski T. 1978: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk, s. 219.

<sup>111</sup> Kotarbiński T., *op. cit.*, s. 372.

<sup>112</sup> Gilbert R.D., Stoner A.J., Freeman R.E. 2011: Kierowanie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 20–38.

<sup>113</sup> Hamrol A., Mantura W. 2008: Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 208–218.

<sup>114</sup> Szafrąński M. 2006: Skuteczność działań w systemach zarządzania jakością przedsiębiorstw. Badania i ocena. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, s. 34–41.

<sup>115</sup> Psczołowski T., *op. cit.*, s. 204.

Z zagadnieniem skuteczności pozostają w silnej korelacji narzędzia i metody służące zarządzaniu dysponowanymi przez przedsiębiorstwo zasobami, jak również umiejętne zarządzanie przez cele uwzględniające realizm wyznaczania mierzalnych i określonych terminowo celów z jednoczesnym obligatoryjnym planowaniem zadań, określających odpowiedzialności i obowiązki pracowników w zakresie dążenia do osiągnięcia przedmiotowych celów.

Skuteczność zintegrowanego systemu zarządzania stosowanego w przedsiębiorstwie należy odnosić w zaprezentowanym podejściu do zasadniczych celów stosowania poszczególnych systemów zarządzania poddanych integracji przez przedsiębiorstwo. Dla przykładu, zasadniczym celem stosowania systemu zarządzania jakością jest osiągnięcie i utrzymywanie zdolności przedsiębiorstwa do realizacji zgodnych z przyjętymi wymaganiami wyrobów i usług oraz będące wynikiem takiego stanu spełnienia wymagań zadowolenie klientów. W przypadku systemu zarządzania środowiskowego głównym celem jego stosowania w przedsiębiorstwie jest zmniejszenie negatywnych oddziaływań na środowisko naturalne wynikających z funkcjonowania przedsiębiorstwa i realizowanych przez nie procesów. System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy wdrażany i stosowany jest w przedsiębiorstwach w celu gwarantowania bezpiecznych warunków pracy, co w konsekwencji oznacza dążenie do minimalizacji ryzyka wystąpienia zdarzeń niepożądanych, jakimi są wypadki przy pracy, potwierdzone wystąpienia chorób zawodowych oraz zdarzenia potencjalnie wypadkowe.

Podstawowym elementem budowy systemów zarządzania są, jak zaprezentowano wcześniej, procesy oraz powiązane z nimi podejście procesowe. Można zatem jako pierwszy element implikujący skuteczność systemów zarządzania wskazać skuteczną realizację przyjętych procesów. Należy podkreślić, uwzględniając podstawowe założenia podejścia procesowego, że istotna jest skuteczność wszystkich procesów przebiegających w przedsiębiorstwie, niezależnie, czy dany proces kwalifikowany jest jako główny, pomocniczy czy zarządczy. Podejście procesowe to skuteczne zarządzanie poszczególnymi procesami oraz powiązaniem pomiędzy nimi. Pamiętać należy o tym, że wyjścia jednych procesów stanowią wejście do innych procesów, co pozwala na traktowanie współpracowników jako klientów wewnętrznych. Na skuteczność systemu zarządzania jakością składają się zatem skutecznie realizowane i skutecznie kooperujące ze sobą procesy.

Najważniejszą miarą skuteczności realizacji każdego z procesów jest poziom zgodności danych wyjściowych procesu z wymaganiami, które stanowiły dla niego zbiór danych wejściowych<sup>116</sup>. Mówiąc o pełnej ocenie skuteczności, zaprezentowany aspekt poziomu spełnienia wymagań wejściowych powinien zostać uzupełniony w prowadzonych analizach o ocenę zgodności przebiegu procesu z jego planem. Można zatem mówić w tym przypadku o podwójnej ocenie zgodności – zewnętrznej,

<sup>116</sup> Kafel T. 2006: Podstawy metodyczne zarządzania procesami biznesowymi. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Akademia Ekonomiczna, Kraków.

w której punktem odniesienia są wymagania klienta procesu, jak też wewnętrznej, realizowanej w odniesieniu do dyspozycji wydanych przez kierownictwo procesu lub kierownictwo przedsiębiorstwa.

Odpowiedzialność za skuteczność procesów spoczywa na osobach zarządzających danym procesem. Osoby te ponoszą odpowiedzialność zarówno za prawidłowy przebieg procesu, czyli w świetle zaprezentowanego zdefiniowania skuteczności, za realizację działań prowadzących do osiągnięcia celu, jak i za wyniki procesu, czyli za osiągnięcie zakładanych celów. Odpowiedzialność za prawidłowy i skuteczny przebieg procesów wynika w głównej mierze z tego, że każdy proces złożony jest z określonych działań, które realizowane są w określonej przez przedsiębiorstwo pożądanej sekwencji. Nadzór osoby odpowiedzialnej za proces nad realizatorami procesu jest zatem stałym elementem zarządzania procesowego. Co prawda nie można jednoznacznie stwierdzić, że każde niezgodne z wymaganiami wyjście z procesu stanowi konsekwencję błędnie zrealizowanych działań składających się na dany proces, można natomiast stwierdzić, że w przypadku realizacji działań procesowych w sposób niezgodny z przyjętymi kryteriami operacyjnymi uzyskane wyniki procesu cechuje przypadkowość, nawet wówczas, gdy okażą się one zgodne ze stawianymi wymaganiami. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do sytuacji, w której wyniki procesów nie są dziełem przypadku, lecz zgodnej z precyzyjnie określonymi założeniami realizacji działań.

Drugim istotnym elementem odpowiedzialności za proces jest odpowiedzialność za wynik jego realizacji. Każdy proces ujęty w przyjętym przez przedsiębiorstwo zarządzaniu procesowym powinien mieć określony cel jego realizacji. Mówiąc inaczej, każdy proces prawidłowo realizowany powinien dawać przedsiębiorstwu określoną korzyść. Stosując system zarządzania, przedsiębiorstwo jest zobligowane poprzez wymagania normalizacyjne, szczególnie w odniesieniu do zarządzania jakością, do określenia pożądanych efektów działania każdego z procesów. Dodatkowo w każdym z procesów należy wdrożyć działania pozwalające mierzyć przedmiotowe efekty realizacji procesów. Mowa tu o zastosowaniu właściwych wskaźników efektów działania procesów. Skutecznie realizowane procesy powinny implikować skuteczność przedsiębiorstwa<sup>117</sup>.

Skuteczność zintegrowanych systemów zarządzania powinna być nie tylko zapewniana poprzez prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa i właściwą realizację jego procesów. Powinna być również oceniana, a w przypadku negatywnych wyników tej oceny, doskonalona. Powiedzieć można, że pomiar skuteczności, najlepiej łącznie z pomiarem efektywności działania, jest dla współczesnych przedsiębiorstw jednym z najistotniejszych mierników oceny ich funkcjonowania<sup>118</sup>. Jednym z wymaganych do

<sup>117</sup> Szafranski M., *op. cit.*, s. 17–21.

<sup>118</sup> Jagoda H., Lichtarski J. [red.] 2006: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 352–353.



zastosowania w systemach zarządzania narzędziem oceny skuteczności, a zatem narzędziem wspierającym procesy doskonalenia są audyty wewnętrzne<sup>119</sup>.

Audyt definiowany jest jako systematyczny, niezależny, udokumentowany proces pozyskiwania dowodów audytowych i ich oceny względem kryteriów audytu, w celu oceny stopnia spełnienia tych kryteriów. Definicja ta została określona między innymi w międzynarodowej normie ISO 19011 podającej wytyczne do realizacji audytów wszelkich systemów zarządzania. Zaznaczyć należy, że podane w normie ISO 19011 wytyczne nie mają charakteru obligatoryjnego, a samą normę stosować można do realizacji zarówno audytów prowadzonych przez jednostki certyfikujące, jak i na potrzeby realizacji audytów wewnętrznych w organizacji.

Audyt zgodnie z wytycznymi przywołanej normy ISO 19011 składa się z czterech podstawowych etapów, do których zalicza się:

- ⇒ zainicjowanie audytu,
- ⇒ przygotowanie do audytu,
- ⇒ przeprowadzenie badania audytowego,
- ⇒ opracowanie raportu z audytu<sup>120</sup>.

Planując audyty, należy określić cel realizacji każdego z nich, zakres jego realizacji, skład zespołu audytorów oraz planowany termin lub okres realizacji audytu. Cel audytu zależy każdorazowo od rodzaju realizowanego audytu.

Audyty dzielą się zasadniczo na audyty wewnętrzne i zewnętrzne. Audyty wewnętrzne są realizowane w ramach danego przedsiębiorstwa stosującego określony system zarządzania. Są one przeprowadzane przez uprawnionych pracowników o określonych kompetencjach lub przez wynajętych z zewnątrz audytorów, również spełniających wymagania kwalifikacji audytorów ustalone w audytowanej organizacji. Audyty wewnętrzne w systemach zarządzania dzielą się z kolei na audyty wyrobu stosowane w zarządzaniu jakością, których odpowiednikiem w zarządzaniu środowiskowym lub zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy są audyty stanowiskowe, audyty procesu oraz audyty systemu. Wymienione trzy rodzaje audytów wewnętrznych w systemach zarządzania różnią się zakresem analizowanych danych, a tym samym różny jest cel ich realizacji.

Audyty wyrobu polegają na porównaniu istotnych cech technicznych wyrobu z ustalonymi wymaganiami, a celem tych audytów jest ocena stopnia spełnienia tych właśnie wymagań. Przeprowadzając audyt wyrobu, nie zwraca się uwagi na to, kto realizował wyrób, jakie zastosowano środki techniczne czy jak prowadzone były istotne operacje technologiczne. Podstawą oceny są uzyskane parametry techniczne wyrobu.

---

<sup>119</sup> Lisiński M. [red.] 2011: Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 16–19.

<sup>120</sup> Norma PN-EN ISO 19011:2018-08 Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania. PKN, Warszawa 2018.

Audyty stanowiskowe służą ocenie zgodności zorganizowania stanowiska pracy oraz sposobu realizacji tej pracy z ustanowionymi wymaganiami. Najczęściej audyty te obejmują zagadnienia wyposażenia stanowiska pracy, jego ergonomii, jak również bezpieczeństwa pracownika podczas wykonywania pracy.

Audyt procesu ma za cel ocenę realizacji danego procesu oraz ocenę sposobu zarządzania danym procesem. Obejmuje on ocenę kwalifikacji personelu realizującego proces, rodzaj i stan wykorzystywanego wyposażenia, dostępność informacji dotyczących wymaganego sposobu realizacji procesu, zgodność parametrów procesu z ustalonymi wymaganiami, powtarzalność wyników procesu, monitorowanie i pomiary skuteczności procesu oraz podejmowane działania doskonalące dany proces. Stałym elementem składowym audytu procesu jest audyt próbki wyrobów czy – mówiąc inaczej – wyników danego procesu, co w przypadku audytowania procesów produkcyjnych oznacza ocenę wyrobu na danym etapie jego realizacji, a dla procesów pomocniczych lub zarządczych może oznaczać ocenę próbki zrealizowanych działań związanych z szeroko rozumianym zarządzaniem przedsiębiorstwem.

Najszerzy zakres realizacji obejmują audyty systemu, podczas których ocenie podlegają wszystkie działania organizacji objęte systemem zarządzania, w tym wszystkie realizowane procesy.

Drugą zasadniczą grupę audytów stanowią audyty zewnętrzne, dzielące się na audyty strony drugiej i strony trzeciej. Audyty strony drugiej są nazywane także audytami klienta lub dostawcy. Audyty te są prowadzone na podstawie dwustronnych ustaleń pomiędzy dostawcą a klientem. Polegają one na tym, że audytorzy klienta, mogący być jego etatowymi pracownikami lub osobami wynajętymi dla realizacji procesu audytu, dokonują oceny stopnia spełnienia określonych wymagań bezpośrednio na terenie dostawcy. Ocena ta jest prowadzona najczęściej z wykorzystaniem wszystkich możliwych ścieżek pozyskiwania dowodów audytowych, czyli poprzez obserwację realizacji procesów dostawcy, rozmowy z jego pracownikami oraz przegląd dokumentacji stosowanej w jego działalności. Audyty strony trzeciej to audyty certyfikujące<sup>121</sup>. Prowadzone są one przez niezależne, zewnętrzne jednostki certyfikujące<sup>122</sup>.

Z wymienionych trzech zasadniczych rodzajów audytów w międzynarodowych, znormalizowanych systemach zarządzania bezwarunkowo wymaga się jedynie prowadzenia audytów wewnętrznych. Audyty te realizowane są przez audytorów rekrutujących się z grona pracowników przedsiębiorstwa lub wynajętych z zewnątrz. Każdorazowo, niezależnie od przynależności organizacyjnej audytorów, muszą oni spełniać

<sup>121</sup> Klimek M. 2014: Systemy oceny zgodności w Unii Europejskiej i organizacje działające w obszarze jakości. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, seria: Administracja i Zarządzanie, nr 101.

<sup>122</sup> Ligarski M. J. 2013: Zadania jednostki certyfikującej w systemie zarządzania jakością [w:] Biały W., Midor K. [red.] Systemy wspomagania w inżynierii produkcji. Innowacyjność. Jakość. Zarządzanie. PA NOVA S.A., Gliwice, s. 44–58.

ustalone w przedsiębiorstwie wymagania kompetencyjne, właściwe dla pełnienia tej odpowiedzialnej funkcji<sup>123</sup>. Kierując się wskazaną w definicji audytu cechą jego niezależności, oprócz zagwarantowania odpowiednich kompetencji audytorów, gwarantowana jest także ich niezależność, co w praktyce oznacza, że audytorzy nie prowadzą badania tych obszarów działalności przedsiębiorstwa, w których ponoszą odpowiedzialność za realizację codziennych działań. Audytorzy podczas realizacji audytu, zgodnie z przedstawioną definicją, dokonują identyfikacji i pozyskania dowodów świadczących o zgodności lub niezgodności prowadzonych działań z ustalonymi kryteriami działania, stanowiącymi jednocześnie kryteria samego badania audytowego<sup>124</sup>.

Podstawowym zbiorem kryteriów stosowanych podczas realizacji audytów są wymagania przedmiotowej normy międzynarodowej, adekwatnej do audytowanego systemu zarządzania. Drugim mającym zastosowanie zbiorem wymagań są wymagania prawne dotyczące danego obszaru działania przedsiębiorstwa, trzecim – wymagania właściwych dla danego systemu zarządzania stron zainteresowanych, a ostatnim, lecz nie mniej ważnym, wymagania wewnętrznie ustalone w przedsiębiorstwie<sup>125</sup>.

Dane zgromadzone dzięki zastosowaniu wymienionych narzędzi monitorowania, pomiaru, analizy i oceny zarówno procesów, jak i skuteczności działań organizacji stanowią bazę umożliwiającą podejmowanie strategicznych decyzji w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem. Jako że ustalenie strategii przynależy do najwyższemu kierownictwu, przedmiotowe dane powinny trafić między innymi do osób ścisłego kierownictwa. Pozwala na to realizacja wymagań systemowych dotyczących kolejnego narzędzia doskonalenia, jakim jest przegląd zarządzania<sup>126</sup>.

Realizacja przeglądów zarządzania przez kadrę kierowniczą najwyższego szczebla polega na okresowym analizowaniu określonego w poszczególnych normach systemów zarządzania zestawu danych w celu oceny możliwości podjęcia działań doskonalących oraz zagwarantowania niezbędnych zasobów. Jako dane wyjściowe z przeglądu zarządzania wymagane są decyzje odnoszące się właśnie do możliwości doskonalenia wyrobów lub usług, doskonalenia środowiskowych efektów działania organizacji, bezpieczeństwa i higieny pracy lub innych, przynależnych poszczególnym systemom zarządzania aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jako podstawowe dane wejściowe do realizacji przez kierownictwo przeglądu zarządzania przedmiotowe normy międzynarodowe wymieniają między innymi istotne dla systemu zarządzania zmiany

<sup>123</sup> Mokrosińska K. 2010: Uwarunkowania skutecznych audytów wewnętrznych systemu zarządzania jakością [w:] Lisiecka K. [red.] Menedżer Jakości. Podejście procesowe. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, s. 135–139.

<sup>124</sup> Skowron P. 2012: Audyty, działania korygujące i zapobiegawcze jako mechanizmy doskonalenia systemów zarządzania – doświadczenia badanych organizacji. *Nauki o Zarządzaniu Management Sciences*, 3(12).

<sup>125</sup> Gliński B. 2006: Wykorzystanie audytów systemu jakości w poprawie konkurencyjności przedsiębiorstwa. „Problemy Jakości”, nr 4.

<sup>126</sup> Rogala P. 2012: Przegląd zarządzania jako mechanizm doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001. *Nauki o Zarządzaniu Management Sciences* 3(12).

wewnętrzne i zewnętrzne, wyniki audytów (wewnętrznych oraz zewnętrznych), wyniki monitorowania i pomiarów, informacje zwrotne od klientów, obejmujące z jednej strony złożone reklamacje, z drugiej strony wyniki oceny satysfakcji klientów, informacje od innych stron zainteresowanych, dane dotyczące przebiegu procesów, zgodności realizowanych wyrobów, status podjętych działań doskonalących skuteczność działań odnoszących się do ryzyk i szans, pozyskane zalecenia dotyczące doskonalenia oraz ocenę realizacji ustaleń z wcześniejszych przeglądów zarządzania, obejmującą ocenę realizacji przyjętych celów. Każde z przedsiębiorstw stosujących system zarządzania samo decyduje o częstotliwości realizacji przeglądów zarządzania oraz o ich formie, pamiętając dodatkowo o wymogu udokumentowania uzgodnionych danych wyjściowych.

Ciągłe doskonalenie funkcjonowania systemów zarządzania obejmuje, jak już wspomniano, wiele elementów, w tym między innymi planowanie celów, analizę ryzyk i szans, monitorowanie i doskonalenie procesów, doskonalenie zasobów<sup>127</sup>. Należy zwrócić uwagę, że doskonalenie jest realizowane nie tylko w sytuacji, w której na podstawie przedstawionych wcześniej analiz działamy skutecznie. Zawsze, biorąc pod uwagę możliwe odchylenia, uwzględniać należy możliwość wystąpienia niezgodności. W sytuacji, w której prowadzone analizy wykazują niezgodność działań lub ich efektów z ustalonymi wymaganiami, przedsiębiorstwo podejmuje działania korygujące będące stosowanym na bieżąco narzędziem doskonalenia.

Przywołane działania korygujące prowadzone są zatem w odniesieniu do stwierdzonych niezgodności, czyli tych przypadków, gdy w obiektywny sposób potwierdzone zostaje niespełnienie jakiegokolwiek z ustalonych, obowiązujących wymagań<sup>128</sup>. Typowymi przykładami niezgodności w zakresie systemów zarządzania są np. uznane reklamacje jakościowe złożone przez klientów, jak również niezgodne dostawy otrzymane od dostawców, niezgodne wyroby, dla których wewnętrznie prowadzone monitorowanie i pomiary istotnych cech wykazują odstępstwa, których nie można zaakceptować. Ostatnia z przedstawionych sytuacji może nastąpić w dowolnym momencie złożonego procesu realizacji wyrobu, począwszy od dostawy i magazynowania niezbędnych surowców, poprzez poszczególne etapy wytwórcze, czyli tak zwaną kontrolę jakości stanowiskową i międzyoperacyjną, aż po ocenę wyrobu gotowego i ewentualne niezgodności stwierdzone podczas dostawy do klienta. Niezgodności wywołujące konieczność podjęcia działań korygujących nie muszą jednak dotyczyć jedynie wyrobu. Jako niezgodność traktuje się również wystąpienie różnego rodzaju sytuacji awaryjnych, również w ujęciu środowiskowym oraz bezpieczeństwa i higieny pracy. Niezgodnością jest także każda działalność niezgodna z obowiązującymi wymaganiami prawnymi, dotycząca na przykład niewłaściwej segregacji odpadów, przekroczenia dopuszczalnego

<sup>127</sup> Dźwigoł H. 2013: Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, s. 21–23.

<sup>128</sup> Łańcucki J. [red.] 2006: Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 95–109.

poziomu oddziaływania czynników szkodliwych w środowisku pracy, brak realizacji wymaganych pomiarów oddziaływań środowiskowych, niestosowanie przez pracowników wymaganych środków ochronnych itp.

Często obserwowane są również niezgodności odnoszące się do braku spełnienia wymagań z obszaru systemowego zarządzania przedsiębiorstwem. Dla przykładu mogą to być sytuacje, w których nieprecyzyjnie określono uprawnienia i odpowiedzialności, nie zagwarantowano odpowiednich kompetencji osób odpowiedzialnych za przydzielone im zadania, stosowane wyposażenie pomiarowe nie gwarantuje wiarygodnych wyników pomiarów, dostępna w realizowanych procesach infrastruktura nie jest właściwie nadzorowana, przedsiębiorstwo nie prowadzi audytów wewnętrznych, nie oceniono z określoną częstotliwością zadowolenia klientów. Wymienione sytuacje to jedynie nieliczne przykłady możliwych błędów czy zaniedbań, w przypadku których mówi się o wystąpieniu niezgodności.

Wszystkie znormalizowane systemy zarządzania wymagają dla stwierdzonych niezgodności podjęcia udokumentowanych działań korygujących, czyli działań mających na celu skuteczną eliminację zarówno skutków, jak i przyczyn niezgodności<sup>129</sup>. Typowymi etapami realizacji pełnego działania korygującego są: korekcja polegająca na eliminacji skutków niezgodności, a następnie identyfikacja przyczyn wystąpienia niezgodności, faktyczne działanie korygujące eliminujące zidentyfikowane przyczyny oraz obowiązkowa ocena skuteczności działania korygującego.

Najprostszym z wymienionych etapów jest korekcja, nazywana również korektą. Polega ona na doprowadzeniu w danym momencie stanu niezgodnego do zgodnego. Dla przykładu, jeżeli jako niezgodność stwierdzono pominięcie pracownika w procesie szkoleniowym, organizuje się dla niego szkolenie. Jeżeli nie przeprowadzono wymaganej oceny procesu, ocena ta jest bez zbędnej zwłoki przeprowadzana. Ogólnie można stwierdzić, że korekcja polega na wykonaniu pominiętego zadania lub naprawie popełnionego błędu. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że ten etap działania nie gwarantuje poprawności działania przedsiębiorstwa w przyszłości. Ponieważ systemy zarządzania nastawione są w swej naturze na standaryzację, czyli powtarzalność właściwej realizacji działań i powtarzalnej poprawności wyniku tych działań, niezbędne jest przejście w działaniu korygującym do kolejnych jego etapów. Dopiero po skutecznej identyfikacji i eliminacji przyczyn stwierdzonej niezgodności przedsiębiorstwo może zapewnić sobie, że dana niezgodność nie będzie się powtarzała kolejny raz, mogąc spowodować straty czasu, zbędne koszty czy utratę wizerunku w oczach klientów. Jak wskazują doświadczenia autora, jeżeli podczas identyfikacji przyczyn, będącej bardzo trudnym elementem, dojdzie do błędnego ich określenia, mimo zakończenia działania korygującego istnieje potencjalna możliwość ponownego wystąpienia danej niezgodności.

Wymieniając cztery zasadnicze etapy realizacji działania korygującego, użyto sformułowania „pełne działanie korygujące”. W specyficznych sytuacjach dopuszczalne jest

<sup>129</sup> Norma PN-EN ISO 9000:2015-10 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia. PKN, Warszawa 2016.

zakończenie działania na etapie identyfikacji przyczyn stwierdzonej niezgodności. Jeżeli przedsiębiorstwo nie jest w stanie określić, dlaczego doszło do wystąpienia niezgodności, nie będzie ono również w stanie zaplanować skutecznych działań eliminujących te przyczyny. Zdarza się, że o danej niezgodności mówimy, że jest przypadkowa. Nie obserwujemy takiego problemu na bieżąco. Po analizie stwierdzamy, że pracownicy mają właściwe wyposażenie procesu oraz posiadają wymagane kompetencje, niemniej jednak zdarzyło im się popełnić błąd lub o czymś zwyczajnie zapomnieć. Istnieje wówczas możliwość, aby jako wynik identyfikacji przyczyn niezgodności zapisać, że nie ma możliwości ich określenia, a niezgodność miała charakter przypadkowy. W takim przypadku kolejne etapy działania korygującego nie są realizowane. Inną sytuacją, w której działanie korygujące nie obejmuje prewencji na przyszłość, jest moment, w którym znając przyczyny zaistniałej niezgodności, przedsiębiorstwo podejmuje decyzję o czasowej akceptacji takiego stanu rzeczy. U podstaw takiego podejścia mogą leżeć na przykład niskie koszty stwierdzanych niezgodności lub niskie w ocenie przedsiębiorstwa prawdopodobieństwo powtórzenia się problemu. Należy jednak zadbać o to, aby tego typu decyzje nie były nadużywane w przedsiębiorstwie. Trzeba również pamiętać, że jeżeli dana niezgodność wystąpi więcej niż jednokrotnie, nie można już przypisywać jej znamion przypadkowości. Mamy wówczas do czynienia z określoną systematyką popełnianego błędu, co może skutkować koniecznością przeprowadzenia pełnego działania korygującego. Działania korygujące muszą zostać udokumentowane wraz z wynikami oceny ich skuteczności<sup>130</sup>.

Ważne jest, o czym wspomniano już wcześniej, aby po zaistnieniu niezgodności oraz po zakończeniu działań korygujących powrócić do wyników analizy ryzyk i szans, oceniając konieczność ewentualnej aktualizacji dotychczasowego podejścia do tych zagadnień. Może bowiem okazać się, że nigdy nie analizowano możliwości zaistnienia niezgodności, która właśnie została stwierdzona, lub dla powtarzających się w praktyce niezgodności oceniono prawdopodobieństwo ich wystąpienia jako minimalne. Podejście takie cechować powinno wszystkie tak zwane „organizacje uczące się”<sup>131</sup>.

Zaprezentowane narzędzia analizy i doskonalenia systemów zarządzania stanowią zbiór podstawowy, mający swoje umocowanie w obowiązujących wymaganiach normatywizacyjnych z zakresu nowoczesnych systemów zarządzania organizacją. Nie są to jednak jedyne metody i narzędzia doskonalenia, jakie mogą wykorzystywać przedsiębiorstwa na ścieżce stałego rozwoju. Bardzo przydatnym i stosowanym w skali globalnej narzędziem doskonalenia jest benchmarking polegający na porównaniu się z innymi podmiotami, co najczęściej znajduje zastosowanie w porównaniach z działalnością firm konkurencyjnych<sup>132</sup>.

<sup>130</sup> Norma PN-EN ISO 9001:2015-10 Systemy zarządzania jakością. Wymagania. PKN, Warszawa 2016.

<sup>131</sup> Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. 2002: Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wydawnictwo Difin Sp. z o.o., Warszawa, s. 9–19.

<sup>132</sup> Lisiecka K. 2002: Kreowanie jakości. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, s. 268.

Praktyczne zastosowanie benchmarkingu przyjmować może dwa zasadnicze wymiary czy płaszczyzny oceny. Pierwszą z płaszczyzn porównania jest porównanie oferowanych wyrobów lub usług. Drugą możliwą do zastosowania płaszczyzną porównania jest benchmarking procesów wewnętrznych<sup>133</sup>. Każdorazowo, niezależnie od decyzji dotyczącej płaszczyzny porównania, dokonać należy podstawowych, wstępnych założeń planowanego porównania. Przede wszystkim przedsiębiorstwo musi zdecydować, z kim będzie się porównywać oraz w zakresie jakiego zbioru danych, czyli w jakich parametrach. Decyzja dotycząca grona porównywanych przedsiębiorstw jest kluczowa z punktu widzenia planowania samego badania porównawczego pod kątem definiowania grupy badawczej. Podstawą podjęcia decyzji w tym zakresie mogą być wyniki badań marketingowych rynku pokazujące pozycję danego przedsiębiorstwa w stosunku do pozycji przedsiębiorstw konkurencyjnych. Nie zawsze istnieje sens porównywania się ze wszystkimi w danej branży, nie zawsze istnieje też taka techniczna możliwość. Możliwe wybory, najczęściej spotykane w analizie benchmarkingu, to porównanie z konkurencją zbliżoną pozycją rynkową, porównanie z najlepszymi w branży lub porównanie z przedsiębiorstwami o zbliżonym lub uznawanym za docelowy obszarze działania, w ujęciu krajowym, regionalnym lub lokalnym. Decyzja odnosząca się do zakresu porównywanych parametrów działania podejmowana jest najczęściej przez osoby związane z technicznym projektowaniem oferowanych wyrobów lub usług, potrafiących wskazać kluczowe ich charakterystyki mogące stanowić podstawę do budowy pożądanego pozycji przedsiębiorstwa na tle konkurencji.

Z technicznego punktu widzenia najbardziej czytelny i najłatwiejszy do zrealizowania jest benchmarking wyrobów. Nabywając konkurencyjne wyroby, przedsiębiorstwo ma możliwość, z udziałem własnych pracowników działów technicznych i/lub rozwoju, przeanalizować różnice istotnych parametrów, oferowanych funkcji oraz sposobu obsługi. Dodatkowo dokonać można porównania informacji towarzyszącej danym wyrobom, w tym instrukcji obsługi, materiałów dodatkowych itp. Nieco trudniejszy do realizacji jest benchmarking usług. Wymaga on skorzystania z usług konkurencyjnych firm, które w przypadku oficjalnego podania własnych danych identyfikacyjnych mogą odmówić współpracy. Jest to jednak problem techniczny, którego częstym rozwiązaniem jest odegranie roli klienta indywidualnego przez pracownika przedsiębiorstwa realizującego porównanie lub wynajętego audytora. Najtrudniejszy do realizacji jest benchmarking procesów wewnętrznych, wymaga bowiem pozyskania danych z wnętrza konkurencyjnych przedsiębiorstw<sup>134</sup>. Sytuacja taka jest mniej skomplikowana, gdy przedsiębiorstwo konkurencyjne udostępni na zewnątrz informacje o stosowanych technologiach, ich pochodzeniu, wykorzystywanej infrastrukturze. Dane te zazwyczaj nie obejmują jednak informacji związanych z przyjętym sposobem organizacji pracy, nadzorem nad prowadzonymi procesami czy przyjętymi wewnątrznie normami właściwych wskaźników skuteczności procesów.

<sup>133</sup> Bendell T., Boulter L. 2000: Benchmarking. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, s. 113–114.

<sup>134</sup> Iacobucci D., Nordhielm Ch. 2005: Kreatywny benchmarking. „Harvard Business Review Polska”, nr 4.

Z doświadczeń autora wynika, że pozyskanie takich danych stosunkowo często realizowane jest poprzez przejęcie pracowników konkurencji wraz z oczekiwaniem ujawnienia przez nich know-how poprzedniego pracodawcy. Praktyka taka nie zasługuje jednak na uwagę, zważając na możliwość naruszenia wymagań prawnych związanych z tajemnicą służbową i lojalnością. Nie oznacza to jednak, że narzędzie benchmarkingu procesowego nie może być przydatne. Jest ono godne polecenia wszędzie tam, gdzie porównujące się przedsiębiorstwa reprezentują wspólnotę interesów i otwartość względem siebie. Najprostszym przykładem takiej sytuacji może być przynależność porównywanych przedsiębiorstw do jednej grupy właścicielskiej czy kapitałowej. W sytuacji takiej benchmarking wewnątrzgrupowy wykorzystywany do realizacji idei dążenia do najlepszego w grupie może stanowić istotną siłę napędową ciągłego doskonalenia. Staje się on również w takiej sytuacji narzędziem realizacji zasady uczenia się na błędach i doświadczeniach innych, co stanowi kolejny istotny krok w drodze do niedoścignionej doskonałości<sup>135</sup>. Zasada ta nabiera szczególnego znaczenia w sytuacji, w której analizowany błąd może nieść z sobą konsekwencje związane z bezpieczeństwem klientów, życiem lub zdrowiem pracowników lub stanem środowiska naturalnego. Mowa tu szczególnie o analizie wszelkiego rodzaju zdarzeń niepożądanych, takich jak wady wyrobu mogące rodzić zagrożenie dla użytkowników, katastrofy środowiskowe, wypadki przy pracy czy poważne awarie.

Biorąc pod uwagę biznesowy charakter działalności przedsiębiorstw cechujący się dążeniem do maksymalizacji zysków, godnym polecenia narzędziem doskonalenia jest analiza kosztów jakości czy – mówiąc inaczej – rachunek kosztów jakości<sup>136</sup>.

W dobie globalizacji ułatwiającej nie tylko przepływ towarów, ale również przepływ i dostępność zaawansowanych technologii, coraz trudniej jest przedsiębiorstwom konkurować pomiędzy sobą stosowanymi opcjami technologicznymi<sup>137</sup>. Sytuacja taka nie neguje sensu rozwijania produkowanych wyrobów lub projektowania i wprowadzania do produkcji nowych, doskonalszych technicznie wyrobów. Niemniej jednak przy stosunkowo wyrównanym poziomie technicznym wyrobów działania konkurencyjne skupiają się w obszarze cen oraz oferowanych korzyści dodatkowych, takich jak na przykład dłuższe okresy gwarancyjne, zwiększenie dostępności usług serwisowych itp. Każdy z wymienionych kierunków prowadzenia działań konkurencyjnych jest istotny, pamiętać należy jednak o tym, że na rynku dóbr o zbliżonych cechach i podobnej jakości, argumentem decydującym o popycie najczęściej staje się cena<sup>138</sup>. Cena towaru jest natomiast nierozzerwalnie związana z kosztem jego wytworzenia. Ten fakt powoduje, że

<sup>135</sup> Ibidem.

<sup>136</sup> Kaplan R.S., Cooper R. 2002: Zarządzanie kosztami i efektywnością. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, s. 17–18.

<sup>137</sup> Haffer R. 2003: Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 22–24.

<sup>138</sup> Marciniak S., Głodziński E., Krwawicz M. 2013: Ekonomika przedsiębiorstw produkcyjnych dla inżynierów. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, s. 13–25.



szczególnej wagi nabiera zarządzanie kosztami wytworzenia wyrobów, a w zasadzie zarządzanie wszelkimi składowymi tego kosztu. Koszty są bowiem, jak twierdzi K. Lisiecka, prawdziwą miarą konkurencyjności przy danym poziomie jakościowym<sup>139</sup>. W odniesieniu do kosztów jakości autorka stwierdza, że prowadzenie rachunku kosztów jakości jest jednym ze sposobów obniżania kosztów wytworzenia.

Rachunek kosztów definiowany jest jako ogół czynności, które prowadzą do ustalenia w różnych przekrojach i zinterpretowania wyrażonej w pieniądzu wysokości nakładów pracy żywej i uprzedmiotowionej, dokonanych w przedsiębiorstwie w określonym czasie i z określonym przeznaczeniem. Można zatem traktować rachunek kosztów jakości jako jedno z narzędzi wspierających procesy zarządzania przedsiębiorstwem<sup>140</sup>.

Wiążąc zagadnienie rachunku kosztów ze sferą zarządzania jakością, zacytować należy inną, zawartą w normie PN-EN ISO 9004, definicję rachunku kosztów. Przywołana norma międzynarodowa definiuje koszty jakości jako koszty ponoszone w związku z zagwarantowaniem i zapewnieniem zadowalającej jakości, a także straty ponoszone z powodu jej nieosiągnięcia. Ta sama norma zawiera także definicję rachunku kosztów jako systemu: rejestrowania na odpowiednich kontach wszystkich kosztów związanych z jakością produkcji, powstających na wszystkich etapach realizacji wyrobu (marketing, projektowanie, produkcja, sterowanie procesem produkcyjnym, kontrola wyrobu i odpowiedzialność za wyrób), przeprowadzania analizy kształtowania się kosztów jakości, podejmowania działań na rzecz poprawy jakości oraz optymalizacji kosztów nieodpowiedniej jakości.

Koszty jakości rozpatrywane są w trzech podstawowych kategoriach ujętych w modelu PAF zaprezentowanym przez A.V. Feigenbauma. PAF to akronim pochodzący od słów Prevention (zapobieganie), Appraisal (ocena) oraz Failure (wadliwość)<sup>141</sup>. Całościowo koszty jakości stanowią zatem sumę kosztów zapewnienia jakości, kosztów badań i kontroli oraz kosztów postępowania z wyrobami niespełniającymi wymagań<sup>142</sup>. Elementy składowe kosztów jakości zaprezentowano na Rysunku 8.

Prowadzenie rachunku kosztów jakości wymaga zbudowania odpowiedniego systemu dekretacji i księgowania kosztów. U podstaw budowy takiego systemu leżą wstępne założenia, na ile szczegółowo przedsiębiorstwo zamierza analizować przedmiotowe koszty. Dla przykładu, analizując koszt realizowanych szkoleń wewnętrznych, można uwzględnić jedynie koszt utraconej produkcji możliwej do zrealizowania przez pracowników uczestniczących w szkoleniu. Można również uwzględnić koszty organizacyjne obejmujące np. materiały piśmiennicze, koszty energii, zużycie sprzętu i materiałów stosowanych do

<sup>139</sup> Lisiecka K.: *Kreowanie...*, s. 281.

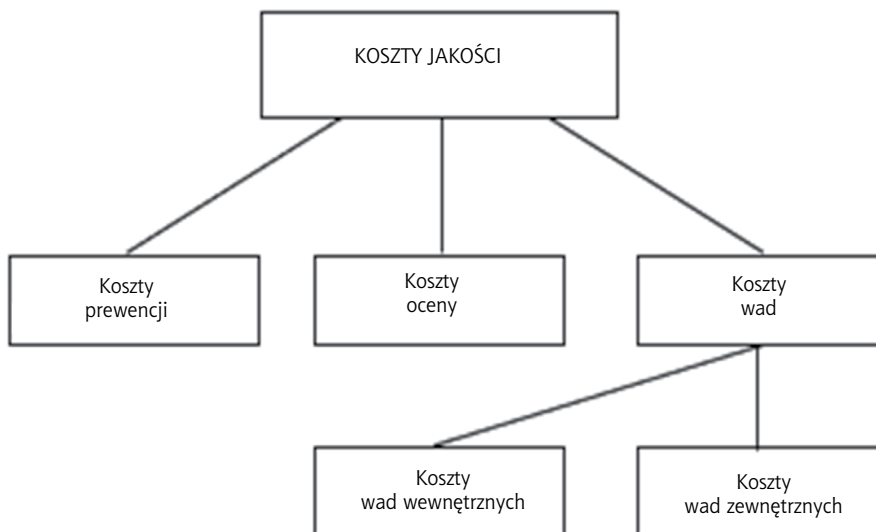
<sup>140</sup> Gruszka J., Kurzawski M. 2018: *Badania i analiza kosztów jakości – studium przypadku. „Problemy Jakości”, nr 12.*

<sup>141</sup> Smith M. 1998: *Nowe narzędzia rachunkowości zarządczej*. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa, s. 129.

<sup>142</sup> Kister A. 2005: *Zarządzanie kosztami jakości*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 68–81.

prezentacji, napoje i ewentualne wyżywienie. Część przedsiębiorstw traktuje natomiast organizację szkoleń wewnętrznych jako pozycję bezkosztową, uwzględniając jedynie fakt braku konieczności wynajęcia zewnętrznego trenera. Każde z zaprezentowanych podejść jest właściwe, jeżeli przy określonym stopniu szczegółowości pozwala przedsiębiorstwu na rzeczowe analizy oraz ocenę możliwości podjęcia działań doskonalących. Niezależnie od przyjętego poziomu szczegółowości analiz kosztów jakości niezbędne jest stworzenie w przedsiębiorstwie adekwatnego planu kont pozwalającego na księgowanie tych kosztów według ich typu, źródła i przeznaczenia.

Rysunek 8. **Elementy składowe kosztów jakości**



Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Sadkowskiego: Przegląd definicji i kosztów jakości: postrzeganie i rozumienie kosztów jakości [w:] M. Salerno-Kochan [red.], Wybrane aspekty zarządzania jakością. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2016, s. 251–245.

Ostatnim z narzędzi doskonalenia systemów zarządzania, na które autorzy pragną zwrócić uwagę, jest zastosowanie partycypacyjnego stylu zarządzania i realizacja idei doskonalenia Kaizen.

Partycypacyjny styl zarządzania organizacją oznacza włączenie przez kadrę kierowniczą podległych jej pracowników w procesy planowania i decydowania o rozwiązaniach kreujących przyszłość organizacji. Styl ten jest charakterystyczny dla idei Total Quality Management (TQM). To właśnie koncepcja TQM wzmacnia tak zwaną partycypację pracowników w zarządzaniu, co w praktyce oznacza możliwość ich udziału w planowaniu, ocenie i doskonaleniu realizowanych procesów<sup>143</sup>. Współudział pracowników w zarządzaniu, obejmujący daną im określoną swobodę działania oraz ich aktywność w kreowaniu

<sup>143</sup> Dudek-Burlikowska M. 2015: The concept of Total Quality Management and the contemporary entrepreneurship in practice. „Journal Achievements Materials Manufacturing Engineering”, nr 73 (2).

pomysłów, nazywany jest również adhocracją<sup>144</sup>. Styl ten często wykorzystuje wspomniany mechanizm Kaizen pozwalający pracownikom na zgłaszanie własnych idei doskonalenia przedsiębiorstwa, szczególnie w odniesieniu do ich stanowisk pracy i bezpośrednio realizowanych czynności. Istotne jest, aby przedmiotowe zaangażowanie pracowników, po pierwsze, wynikało z jego nieprzymuszonej woli, a po drugie, zostało zauważone i docenione przez kadrę zarządzającą. Dobrowolność ponadnormatywnego zaangażowania, mająca swoje korzenie w japońskiej metodzie dochodzenia do doskonałości małymi krokami Kaizen i w związanych z nią „kołach jakości”, jest tu warunkiem kluczowym. Nie powinno się wymuszać tempa, w jakim pracownicy zgłaszają swoje idee dotyczące możliwej poprawy. Niestety, w polskich przedsiębiorstwach zdarza się, że ustalony zostaje obowiązkowy poziom zaangażowania, równoznaczny z ilością pomysłów zgłoszonych przez pracowników w określonym czasie. Przyjęcie takiego modelu może prowadzić do wypaczenia metody poprzez zgłaszanie idei bezsensownych tylko po to, aby wypełnić postawione minimum ilościowe. Innym obserwowanym przez autora błędem jest brak analizy zgłoszonych idei pracowniczych oraz brak zakomunikowania autorom, oceny ich zgłoszeń wraz z decyzją ich wprowadzenia w życie. Takie działanie doprowadza z kolei do stopniowego zanikania zaangażowania personelu, który nie widząc żadnych efektów swojego uczestnictwa w zarządzaniu, porzuca chęć komunikowania się z kierownictwem.

Podsumowując powyższe rozważania, zaznaczyć należy, że chcąc prowadzić działania doskonalące funkcjonowanie organizacji i stosowanego przez nią systemu zarządzania, niezbędne jest rzetelne i wiarygodne diagnozowanie stanu faktycznego i skuteczności swego działania. Elementem wspierającym może być w tym zakresie zastosowanie takich narzędzi, jak audyty wewnętrzne, analiza wskaźników skuteczności realizowanych procesów, realizacja przeglądów zarządzania, ale również zastosowanie benchmarkingu czy rachunku kosztów jakości. Biorąc pod uwagę, że działalność przedsiębiorstwa oparta jest na zaangażowaniu jego personelu, warto zwrócić również uwagę na kreowanie partycypacji załogi w sferze zarządzania. Zaprezentowane narzędzia doskonalenia stanowią jedynie wybrane przez autora nieliczne przykłady z wachlarza narzędzi opisanych w literaturze tematu. Wspomnieć tu można na przykład o takich narzędziach, jak statystyczne sterowanie procesami, stosowanie kart sterowania procesem, zastosowanie diagramów sieciowych dla wyznaczania ścieżek krytycznych w działaniu czy zastosowanie analizy FMEA dla identyfikacji potencjalnych błędów i analizy ich znaczenia, co w efekcie pozwala na formułowanie planów działań prewencyjnych. Jak w każdym przypadku, najistotniejsza wydaje się jednak chęć doskonalenia i konsekwencja. Stosowanie właściwych narzędzi jest już tylko technicznym ich uzupełnieniem.

<sup>144</sup> Cameron K.S., Quinn R.E.: *op. cit.*, s. 56.

# **Ocena skuteczności zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy na przykładzie wybranych polskich przedsiębiorstw przemysłowych**

---

Rozdział ten prezentuje wyniki badań prowadzonych przez jego autora nad skutecznością zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w wybranych, polskich przedsiębiorstwach przemysłowych.

Planując badanie wybranych przedsiębiorstw, określono, że najważniejszym będzie w pierwszej kolejności pobrać dane pierwotne na podstawie prowadzonych w badanych przedsiębiorstwach zapisów, a następnie poszerzyć pozyskane informacje o dane z wywiadów bezpośrednich. Określono również na tym etapie dane wykorzystywane później do oceny funkcjonowania badanych zintegrowanych systemów zarządzania. Dane te podzielono na trzy obszary tematyczne:

1. Dane dotyczące zarządzania jakością oraz systemowego zarządzania przedsiębiorstwem, a w nich:
  - ⇒ liczba niezgodności w zintegrowanym systemie zarządzania stwierdzonych wewnętrznie,
  - ⇒ wyniki oceny poziomu zadowolenia Klientów,
  - ⇒ liczba uznanych reklamacji.
2. Dane dotyczące zarządzania środowiskowego, takie jak:
  - ⇒ zużycie energii elektrycznej,
  - ⇒ zużycie wody,
  - ⇒ łączna ilość wytworzonych odpadów.

Z uwagi na brak danych z początkowych lat przyjętego okresu badawczego oraz zróżnicowanie źródeł emisji zdecydowano nie ujmować w analizie środowiskowej wskaźników związanych z emisją do atmosfery.

3. Dane z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy obejmujące najistotniejszy wskaźnik, jakim jest liczba wypadków przy pracy.

Podczas prowadzenia analiz zebranych danych zastosowano wybrane metody statystyczne związane z prezentacją danych oraz ich interpretacją. Głównym z zastosowanych indukcyjnych narzędzi statystycznej analizy danych jest metoda korelacji rangowej Spearmana. Wybór tej metody został podyktowany brakiem pewności co do liniowej zależności analizowanych zmiennych. Z tego powodu autor zdecydował nie stosować klasycznej metody współczynnika korelacji Persony, która uwzględnia jedynie liniowe zależności między zmiennymi, traktując odchylenia od tej liniowości jako zaburzenia.

Korelacja rangowa Spearmana pozwala analizować dowolną monotoniczną zależność zmiennych. Z uwagi na to, że przyjęta metoda analizy może nie ukazywać wszystkich istotnych trendów w zebranych danych, np. nie uwzględnia ona zależności okresowych, wyniki obliczenia współczynników Spearmana stanowią jedynie uzupełnienie w spojrzeniu na poszczególne zbiory analizowanych danych. Każda analiza pogłębiona zostaje poprzez odniesienie do danych przyjętych jako odniesienie pozostałych danych dotyczących danego przedsiębiorstwa oraz innych informacji zebranych w trakcie badania funkcjonowania wybranych przedsiębiorstw.

Wyznaczając poszczególne wartości współczynnika korelacji Spearmana, zastosowano następujący wzór<sup>145</sup>:

$$r_s = \frac{\frac{1}{6}(n^3 - n) - \left(\sum_{i=1}^n d_i^2\right) - T_X - T_Y}{\sqrt{\frac{1}{6}(n^3 - n) - 2T_X} \left(\frac{1}{6}(n^3 - n) - 2T_Y\right)},$$

gdzie:

$r_s$  – współczynnik korelacji Spearmana

$n$  – liczba obserwacji w próbie

$d$  – różnica rang zmiennej  $X$  oraz zmiennej  $Y$  dla danego pomiaru

$T_X$  oraz  $T_Y$  – współczynniki rang związanych obliczane według następujących wzorów<sup>146</sup>:

$$T_X = \frac{1}{12} \sum_j (t_j^3 - t_j),$$

$$T_Y = \frac{1}{12} \sum_k (u_k^3 - u_k),$$

gdzie:

$t_j$  – liczba obserwacji w próbie posiadająca tę samą wartość ( $j$ ) rangi zmiennej  $X$

$u_k$  – liczba obserwacji w próbie posiadająca tę samą wartość ( $k$ ) rangi zmiennej  $Y$

<sup>145</sup> Yule G.U., Kendall M.G. 1966: Wstęp do teorii statystyki. PWN, Warszawa, s. 263–278.

<sup>146</sup> Ibidem, s. 263–278.

Współczynnik korelacji Spearmana można wyznaczać również z zastosowaniem uproszczonych wzorów, w prowadzonych analizach chciano jednak uwzględnić to, że zbiory danych badawczych wykazywały niejednokrotnie powtórzenia tych samych wartości analizowanego parametru w co najmniej dwóch z badanych lat funkcjonowania przedsiębiorstwa. Powtórzenia danych w analizowanych próbach badawczych implikują zastosowanie przedstawionego wzoru uwzględniającego współczynnik rang związanych TY. Współczynnik rang związanych dla zmiennej X (TX) z uwagi na to, że zmienną X stanowiły kolejne lata okresu badawczego, zawsze przyjmuje wartość 0.

Wyznaczony w zaprezentowany sposób współczynnik korelacji przyjmuje wartości z przedziału  $[-1, 1]$ , przy czym wartości dodatnie współczynnika wskazują na korelację pozytywną, a wartości ujemne na występowanie korelacji negatywnej. O korelacji pozytywnej zmiennych mówimy wtedy, gdy wzrost wartości jednej zmiennej powoduje wzrost wartości drugiej zmiennej. Korelacja negatywna to sytuacja, kiedy wraz ze wzrostem wartości zmiennej X obserwujemy zmniejszanie się wartości zmiennej Y. W sytuacjach, w których analizowane dane nie wskazują na podążanie wartości jednej zmiennej za drugą, mówimy o braku korelacji. Im bardziej otrzymana wartość współczynnika oddalona jest od wartości 0, tym bardziej wzrasta wzajemna korelacja analizowanych zmiennych.

Zakresem przeprowadzonych badań empirycznych objęto trzy polskie przedsiębiorstwa przemysłowe. Każde z badanych przedsiębiorstw klasyfikowane jest z uwagi na wielkość zatrudnienia przeliczanego na pełne etaty jako przedsiębiorstwo duże. Dwa przedsiębiorstwa prowadzą działalność gospodarczą produkcyjną, trzecie z badanych przedsiębiorstw prowadzi procesy wydobywcze zasobów naturalnych.

Z uwagi na to, że dwa z badanych przedsiębiorstw zastrzegły sobie anonimowość, dokonano kodyfikacji wszystkich wyników badań, nazywając badane podmioty jako Firma 1, Firma 2 oraz Firma 3.

Pierwszym z badanych przedsiębiorstw, przedstawionym w prezentowanych wynikach badań jako Firma 1, jest przedsiębiorstwo produkcyjne oferujące wyroby dla szeroko rozumianej branży energetycznej. Stosowanie zintegrowanego systemu zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w Firmie 1 ma miejsce od 2008 roku, kiedy to przedsiębiorstwo poddało się procesowi niezależnej certyfikacji ostatniego z wymienionych systemów, a mianowicie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wydarzenie to poprzedzone było certyfikacją systemu zarządzania jakością oraz systemu zarządzania środowiskowego. Certyfikowany system zarządzania jakością badane przedsiębiorstwo stosuje od 1995 roku. Następnie, w 1999 roku przedsiębiorstwo zakończyło prace wdrożeniowe w zakresie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001. Również ta część zintegrowanego systemu zarządzania poddana została procesowi niezależnej certyfikacji. Można zatem, przyjmując moment certyfikacji systemu zarządzania jakością jako datę rozpoczęcia jego stosowania, stwierdzić, że Firma 1 od 1999 roku stosuje zintegrowany system zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego. Ostatnim etapem budowy obecnie stosowanego przez Firmę 1 zintegrowanego systemu zarządzania było wdrożenie systemu zarządzania

bezpieczeństwem i higieną pracy. Proces ten zakończył się w 2008 roku, a jego skuteczność została potwierdzona poprzez zdobycie przez Firmę 1 certyfikatu tego systemu, potwierdzającego spełnienie przez przedsiębiorstwo wymagań polskiej normy PN-N-18001. Podsumowując prezentację przedsiębiorstwa, 2008 rok uznano w prowadzonych badaniach za początek stosowania zintegrowanego systemu zarządzania w przypadku Firmy 1.

Przedsiębiorstwo oznaczone w przeprowadzonych badaniach jako Firma 2, podobnie jak Firma 1, prowadzi działalność produkcyjną. Jest ono liderem rynku krajowego wśród producentów wyrobów gumowych. Jednocześnie można je uznać za jedno z najnowocześniejszych w swej branży w Europie. Od 1995 roku przedsiębiorstwo stosuje certyfikowany system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001. W 2013 roku stosowany system zarządzania jakością rozbudowany został do postaci zintegrowanego systemu zarządzania poprzez wdrożenie i certyfikację systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001 oraz systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy spełniającego wymagania polskiej normy PN-N-18001. Przedsiębiorstwo stosuje również system zarządzania bezpieczeństwem informacji zgodny z wymaganiami normy PN-ISO /IEC 27001, nie decydując się jednak na przeprowadzenie procesu niezależnej certyfikacji tego obszaru zarządzania. Dodatkowo w 1998 roku Firma 2 uzyskała akredytację Polskiego Centrum Akredytacji dla wewnętrznego laboratorium badawczego. Posiada również wdrożoną i certyfikowaną zakładową kontrolę produkcji.

Trzecim badanym przedsiębiorstwem jest jedna z głównych, polskich spółek wydobywczych górnictwa węgla kamiennego. Historia wdrażania i stosowania znormalizowanych systemów zarządzania przez Firmę 3 obejmuje następujące zasadnicze punkty zwrotne:

- ⇒ wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – 2001 rok,
- ⇒ certyfikacja stosowanego systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – 2002 rok,
- ⇒ wdrożenie i certyfikacja systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001 – 2003 rok,
- ⇒ wdrożenie i certyfikacja systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001 – 2004 rok,
- ⇒ certyfikacja stosowanych standardów zarządzania, jako zintegrowanego systemu zarządzania – 2005 rok.

Warto zauważyć, że w przypadku Firmy 3 zaszła nietypowa sytuacja w odniesieniu do kolejności wdrożenia poszczególnych systemów zarządzania. Jako pierwszy z systemów wchodzących w skład zintegrowanego systemu zarządzania Firma 3 wdrożyła i poddała procesowi niezależnej certyfikacji, system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zgodny z wymaganiami normy PN-N-18001:2004. Fakt ten został podyktowany specyfiką działalności spółki i wyznawanymi w niej wartościami, wśród których bezpieczne warunki pracy stanowią priorytet od początku jej istnienia.

Z uwagi na to, że w badanych przedsiębiorstwach w różnych momentach zaczęły obowiązywać reguły poszczególnych składowych zintegrowanego systemu

zarządzania (ZSZ), zdecydowano dodatkowo przeanalizować potencjalną zależność pomiędzy pozyskanymi danymi a zmianami przedmiotowych norm oraz zasadniczych wymagań prawnych.

W zakresie nowelizacji wymagań norm podających wymagania dla analizowanych systemów zarządzania, w analizowanym okresie najistotniejszy jest 2015 rok, w którym dokonano ostatniej nowelizacji zarówno normy ISO 9001, jak i 14001. Autorzy zdecydowali skupić się na tej zmianie wymagań znormalizowanych z uwagi na to, że miała ona duży zakres, chociażby w odniesieniu do wprowadzonego wymagania określania ryzyki szans wraz z prowadzeniem dla nich adekwatnych działań. Punkt czasowy tej aktualizacji norm ISO 9001 oraz ISO 14001 zaznaczono na wszystkich wykresach pionową linią.

Na wykresach zaznaczono także (pionowe linie w odpowiednich miejscach osi czasu) najistotniejsze zdaniem autora zmiany wymagań prawnych z zakresu prawa ochrony środowiska:

Ustawa Prawo ochrony środowiska<sup>147</sup>:

⇒ 2014 – szeroki zakres zmian w odniesieniu do wszelkich rodzajów oddziaływań

Ustawa Prawo wodne<sup>148</sup>:

⇒ 2011 – istotne zmiany w zakresie wymaganych pozwoleń wodno-prawnych i gotowości na awarie (powodzie),

⇒ 2014 – zmiany dotyczące gospodarowania ściekami z nastawieniem na ochronę wód powierzchniowych i gruntowych,

⇒ 2017 – nowy tekst ustawy – szerokie zmiany wraz z powołaniem Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie<sup>149</sup>;

Ustawa o odpadach<sup>150</sup>:

⇒ 2010 – istotne zmiany w zakresie postępowania z odpadami i w zakresie naliczanych kar,

⇒ 2012 – nowy tekst ustawy<sup>151</sup>;

Ustawa o efektywności energetycznej<sup>152</sup>:

⇒ 2011 – ogłoszenie ustawy,

⇒ 2016 – nowy tekst ustawy<sup>153</sup>;

<sup>147</sup> Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska, Dz.U. 2001 nr 62 poz. 627 z późniejszymi zmianami.

<sup>148</sup> Ustawa z dnia 18 lipca 2001 r. Prawo wodne, Dz.U. 2001 nr 115 poz. 1229 z późniejszymi zmianami.

<sup>149</sup> Ustawa z dnia 20 lipca 2017 r. Prawo wodne, Dz.U. 2017 poz. 1566.

<sup>150</sup> Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. o odpadach, Dz.U. 2001 nr 62 poz. 628 z późniejszymi zmianami.

<sup>151</sup> Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach, Dz.U. 2013 poz. 21.

<sup>152</sup> Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o efektywności energetycznej, Dz.U. 2011 nr 94 poz. 551.

<sup>153</sup> Ustawa z dnia 20 maja 2016 r. o efektywności energetycznej, Dz.U. 2016 poz. 83.



Ustawa o krajowym systemie ekozarządzania i audytu EMAS<sup>154</sup>  
 ⇒ 2011 – nowy tekst ustawy<sup>155</sup>.

Na zaprezentowanych wykresach nie odniesiono się do zmian w wymaganiach prawnych z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, gdyż podczas analizy literatury prawnej nie zidentyfikowano zmian mogących zdaniem autora znacząco oddziaływać na prowadzoną ocenę funkcjonowania systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

Poniżej zaprezentowano analizę uzyskanych w badaniu danych empirycznych.

Pierwszym analizowanym parametrem funkcjonowania zintegrowanego systemu zarządzania była liczba niezgodności stwierdzonych wewnątrz w latach 2005–2017 w zintegrowanym systemie zarządzania stosowanym przez badane przedsiębiorstwa. Dla przeanalizowania ewentualnej korelacji ilości niezgodności z zakresem działania przedsiębiorstw.

Dane dotyczące przedmiotowej liczby niezgodności dla Firmy 1 zaprezentowano w Tabeli 8.

**Tabela 8. Liczba niezgodności w Zintegrowanym Systemie Zarządzania stwierdzonych wewnątrz w Firmie 1 w latach 2005–2017 [liczby bezwzględne]**

Analizowane dane	Lata												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liczba niezgodności w ZSZ stwierdzonych wewnątrz w Firmie 1	6	10	2	28	10	11	14	31	20	15	14	11	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w badanej jednostce.

W Tabeli 9 przedstawione zostały dane dotyczące przychodu ze sprzedaży osiągniętego przez Firmę 1 w latach 2005–2017.

**Tabela 9. Przychód ze sprzedaży w Firmie 1 w latach 2005–2017 [tys. PLN]**

Analizowane dane	Lata												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Przychód ze sprzedaży w Firmie 1 [tys. PLN]	382225	644308	969503	1061775	907878	1110307	1030092	1078589	739588	1143740	989296	738227	616631

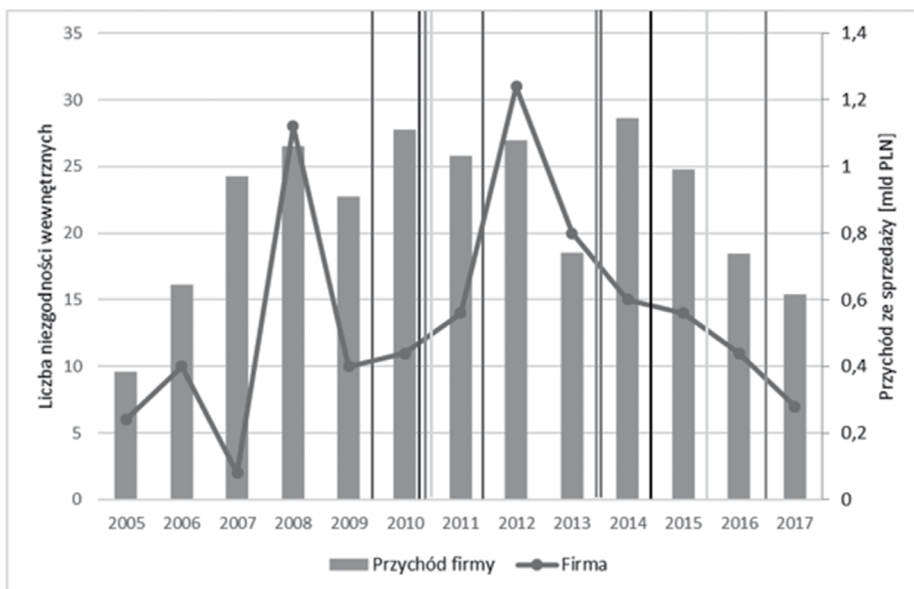
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w badanej jednostce.

<sup>154</sup> Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o krajowym systemie ekozarządzania i audytu (EMAS), Dz.U. 2004 nr 70 poz. 631.

<sup>155</sup> Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o krajowym systemie ekozarządzania i audytu (EMAS), Dz.U. 2011 nr 178 poz. 1060.

Graficzną prezentację wyników analizy liczby niezgodności wewnętrznych w Firmie 1 w latach 2005–2017 zaprezentowano na Wykresie 1.

Wykres 1. Zestawienie liczby niezgodności wewnętrznych w Firmie 1 w stosunku do przychodu ze sprzedaży w latach 2005–2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w Firmie 1.

Liczba niezgodności osiąga na wykresie dwie maksymalne wartości. Pierwszy wzrost liczby niezgodności odnotowany w 2008 roku jest związany z przygotowaniem do certyfikacji w tym roku systemu zarządzania BHP. W naturalny sposób wzrosła więc liczba stwierdzanych niezgodności, głównie w odniesieniu do normy PN-N-18001. Drugi wzrost liczby niezgodności przypada na 2012 rok, brak jednak danych pozwalających ustalić wiarygodne przyczyny tego stanu.

Współczynnik korelacji Spearmana dla analizowanej liczby niezgodności w kolejnych latach wyniósł  $r_s = 0,297$ , co potwierdza słabą korelację pozytywną, a zatem wzrost liczby niezgodności w kolejnych analizowanych latach okresu 2005–2017. Należy jednak pamiętać, że w okresie tym przedsiębiorstwo prowadziło działania kreujące kompetencje własnych audytorów wewnętrznych, których rosnące doświadczenie w ocenie zgodności stosowanego systemu zarządzania mogło powodować wzrost odnotowywanych niezgodności.

Dane dotyczące liczby niezgodności dla Firmy 2 zaprezentowano w Tabeli 10.

**Tabela 10. Liczba niezgodności w Zintegrowanym Systemie Zarządzania stwierdzonych wewnętrznie w Firmie 2 w latach 2005–2017 [liczby bezwzględne]**

Analizowane dane	Lata												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liczba niezgodności w ZSZ stwierdzonych wewnętrznie w Firmie 2	7	3	2	1	1	0	0	1	9	0	3	6	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w badanym przedsiębiorstwie.

W Tabeli 11 przedstawione zostały dane dotyczące wielkości produkcji wyrażonej w kg w Firmie 2 w latach 2005–2017.

**Tabela 11. Wielkość produkcji w Firmie 2 w latach 2005–2017 [kg]**

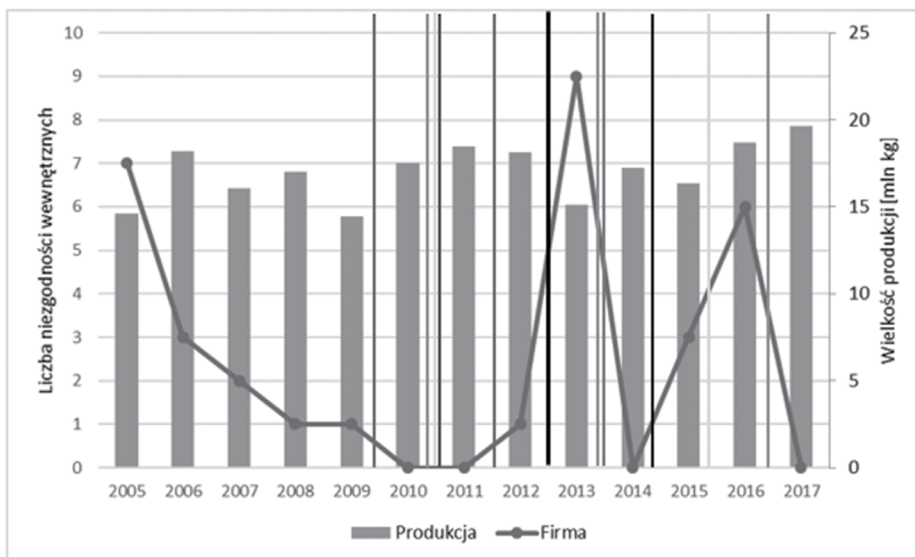
Analizowane dane	Lata												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Wielkość produkcji w Firmie 2 [kg]	14606225	18207483	16034838	17025157	14454296	17518692	18464363	18145327	15088732	17216533	16315007	18706393	19646353

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w badanej jednostce.

Graficzną prezentację wyników analizy liczby niezgodności wewnętrznych w Firmie 2 w latach 2005–2017 zaprezentowano na Wykresie 2.

Współczynnik korelacji Spearmana  $r_s = 0,301$  wskazuje na słabą korelację pozytywną dla całego analizowanego przedziału czasowego. Wyraźnie największa liczba niezgodności została odnotowana w 2013 roku, a więc roku, kiedy w Firmie 2 wprowadzono system zarządzania środowiskowego wg ISO 14001 oraz system zarządzania bhp wg PN-N-18001. W kolejnym roku po wprowadzeniu tych systemów nie odnotowano żadnej niezgodności.

Wykres 2. Zestawienie liczby niezgodności wewnętrznych w Firmie 2 w stosunku do wielkości produkcji



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych uzyskanych w Firmie 2.

Kolejny wzrost liczby udokumentowanych niezgodności obserwujemy w 2016 roku, co jest następstwem nowelizacji norm ISO 9001 oraz ISO 14001 w drugiej połowie 2015 roku, zatem przywoływany 2016 rok stanowił początkowy etap trzyletniego okresu przejściowego w dostosowaniu funkcjonowania przedsiębiorstwa do znowelizowanych wymagań.

Wyniki zostały zaprezentowane na tle wielkości produkcji, nie widać jednak wyraźnego związku między tymi zmiennymi.

Dane dotyczące liczby niezgodności dla Firmy 3 zaprezentowano w Tabeli 12.

Tabela 12. Liczba niezgodności w Zintegrowanym Systemie Zarządzania stwierdzonych wewnętrznie w Firmie 3 w latach 2005–2017 [liczby bezwzględne]

Analizowane dane	Lata												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liczba niezgodności w ZSZ stwierdzonych wewnętrznie w Firmie 3	20	2	21	17	6	22	5	11	7	182	32	18	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w badanej Firmie 3.

W Tabeli 13 przedstawione zostały dane dotyczące wydobycia osiągniętego przez Firmę 3 w latach 2005–2017.

Tabela 13. Poziom wydobycia w Firmie 3 w latach 2005–2017 [mln t]

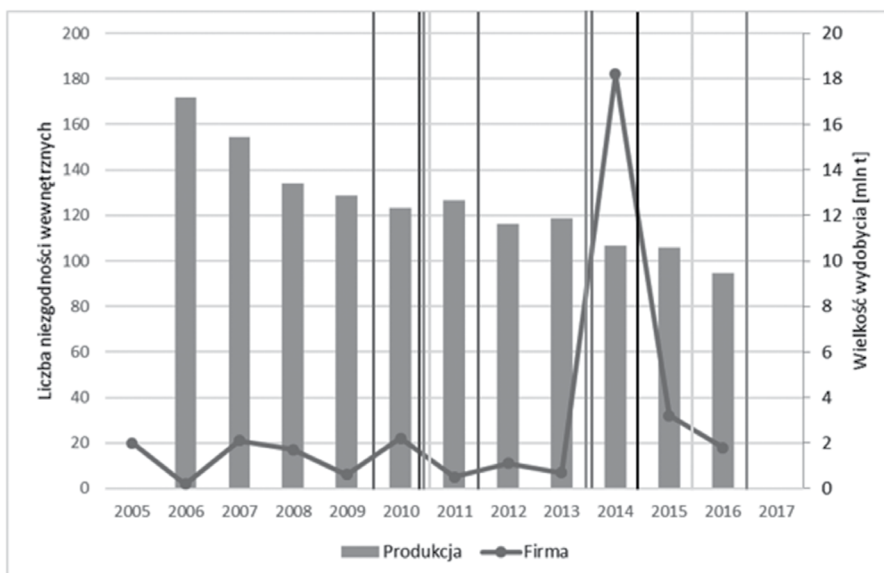
Analizowane dane	Lata												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Wydobycie w Firmie 3 [mln t]	–	17,17	15,44	13,39	12,89	12,32	12,67	11,61	11,87	10,66	10,57	9,48	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w Firmie 3.

Graficzną analizę wyników liczby niezgodności wewnętrznych w Firmie 3 w latach 2005–2017 zaprezentowano na Wykresie 3.

Największa liczba niezgodności została odnotowana w 2014 roku, a więc w roku wprowadzenia zmian w ustawach prawa ochrony środowiska oraz prawa wodnego. Wzrost liczby niezgodności jest kilkunastokrotny. Co ciekawe, w 2015 roku, w którym wprowadzano zmiany w dwóch systemach zarządzania (jakością i środowiskowym), liczba niezgodności nie odstawała znacząco od liczby odnotowanej we wcześniejszych latach. Współczynnik korelacji Spearmana  $r_s = 0,514$ .

Wykres 3. Zestawienie liczby niezgodności wewnętrznych w Firmie 3 w stosunku do wielkości wydobycia w latach 2005–2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych uzyskanych w Firmie 3.

Analiza danych z wywiadu bezpośredniego wykazała, że przyczyną zasadniczą obserwowanego wzrostu liczby stwierdzanych wewnętrznie niezgodności było przeszkolenie audytorów wewnętrznych oraz kadry kierowniczej z reguł zintegrowanego systemu zarządzania. W tej sytuacji wzrosła świadomość obu szkolonych grup co do wagi spełniania wymagań systemowych oraz wymagań prawnych. Z zarejestrowanych 182 niezgodności ponad 70% stanowiły niezgodności w systemie zarządzania bhp, głównie odnoszące się do niesprawności stosowanych maszyn i urządzeń, braku stosowania wymaganych środków ochrony indywidualnej i braku stosownych upoważnień do wykonywania prac. Biorąc pod uwagę, że w Firmie 3 zatrudnionych było w tym czasie ponad 3000 pracowników, liczba 180 niezgodności stwierdzonych podczas 20 zrealizowanych audytów wewnętrznych nie wydaje się duża. Niemniej jednak obserwowany skok z 7 niezgodności stwierdzonych w 2013 roku do 182 w 2014 roku nie może zostać pominięty. Na uwagę zasługuje jednak fakt, że już w kolejnym roku liczba stwierdzonych niezgodności spadła, z czego można wnioskować o skuteczności zrealizowanych działań korygujących. Wyniki zostały zaprezentowane na tle wielkości wydobycia, nie widać jednak związku między tymi zmiennymi.

Kolejnym obszarem przeprowadzonej analizy był poziom zadowolenia klientów. Analizowane dane z lat 2005–2017 dla Firmy 1 przedstawiono w Tabeli 14.

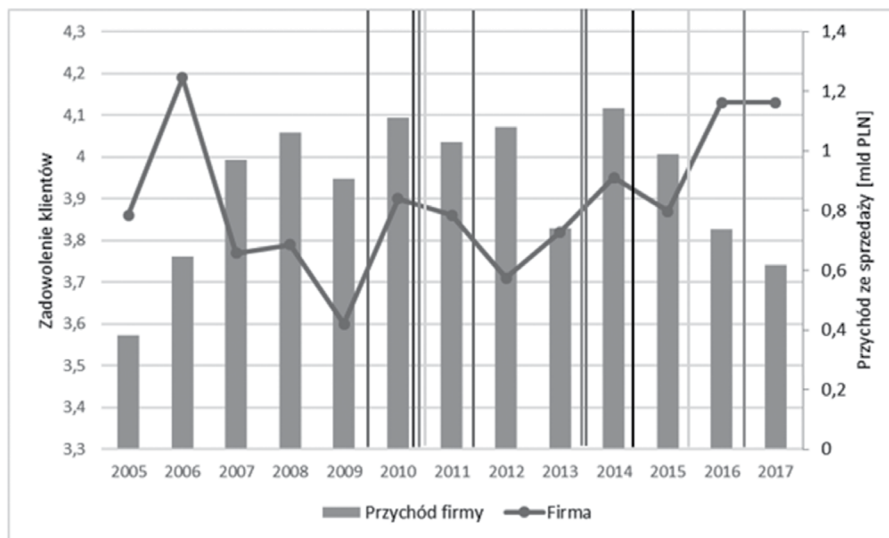
**Tabela 14. Wyniki oceny poziomu zadowolenia Klientów w Firmie 1 w latach 2005–2017 [średnia ocena z badania ankietowego w skali 0–5]**

Analizowane dane	Lata												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Wynik oceny poziomu zadowolenia Klientów w Firmie 1	3,86	4,19	3,77	3,79	3,60	3,90	3,86	3,71	3,82	3,95	3,87	4,13	4,13

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w badanej jednostce.

Szczegółowe dane dotyczące wyników oceny poziomu zadowolenia Klientów Firmy 1 zaprezentowano na Wykresie 4.

Wykres 4. Zestawienie poziomu zadowolenia klientów Firmy 1 w stosunku do przychodu ze sprzedaży



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w Firmie 1.

Poziom zadowolenia klientów w badanej firmie znacznie wahał się w badanych latach 2005–2017. Najwyższy poziom zadowolenia odnotowano w 2006 roku i następnie dopiero w latach 2016–2017. Co ciekawe, najwyższy poziom zadowolenia klientów zbiegł się ze znaczną obniżką przychodu ze sprzedaży. Sytuacja taka wynika z faktu mniejszej próby badawczej w procesie pomiaru zadowolenia klientów. Mniejszy przychód ze sprzedaży jest związany z mniejszą liczbą realizowanych kontraktów, a tym samym mniejszą liczbą klientów. Zmiany w systemach zarządzania oraz w prawie nie zbiegły się jednoznacznie ze zmianami poziomu zadowolenia klientów, co dowodzi osiągniętej stabilności procesów produkcyjnych.

Współczynnik korelacji Spearmana  $r_s = 0,335$ , co potwierdza tendencję wzrostu poziomu zadowolenia klientów Firmy 1 w kolejnych analizowanych latach, szczególnie w okresie 2009–2017.

Dane dotyczące zadowolenia Klientów Firmy 2 przedstawiono w Tabeli 15.

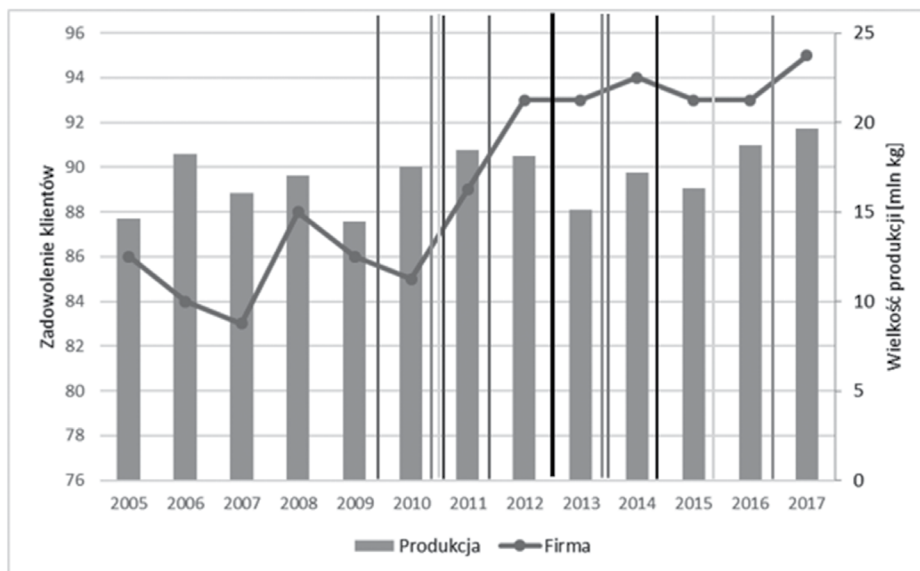
Tabela 15. Wyniki oceny poziomu zadowolenia klientów w Firmie 2 w latach 2005–2017 [średnia ocen z badania ankietowego w skali 0–100]

Analizowane dane	Lata												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Wynik oceny poziomu zadowolenia Klientów w Firmie 2	86	84	83	88	86	85	89	93	93	94	93	93	95

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w badanym przedsiębiorstwie.

Szczegółowe dane dotyczące wyników oceny poziomu zadowolenia klientów Firmy 2 zaprezentowano na Wykresie 5.

Wykres 5. Zestawienie poziomu zadowolenia klientów Firmy 2 w stosunku do wielkości produkcji w latach 2005–2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych uzyskanych w Firmie 2.

Poziom zadowolenia w badanej firmie zmieniał się w latach 2005–2010, w kolejnych dwóch latach odnotowano znaczny wzrost poziomu zadowolenia, który utrzymywał się bądź nieznacznie rósł w latach kolejnych.

Współczynnik korelacji Spearmana  $r_s = 0,876$ , co oznacza istnienie silnej korelacji pozytywnej analizowanych zmiennych. Należy zwrócić uwagę na to, że wzrostowi zadowolenia klientów towarzyszy niemal stała wielkość produkcji. W tym przypadku celowe byłoby w przyszłości odniesienie zadowolenia klientów do poziomu sprzedaży, może bowiem zajść sytuacja, w której produkcja trafia na magazyn, a powyższa analiza nie wychwyci zmniejszenia sprzedaży.

Kolejnym obszarem przeprowadzonej analizy był poziom zadowolenia klientów Firmy 3. Zebrane dane ukazują liczbę punktów przyznanych przez klientów w ocenie prowadzonej z zastosowaniem skali punktowej 0–100 punktów. Analizowane dane z lat 2005–2017 przedstawiono w Tabeli 16.



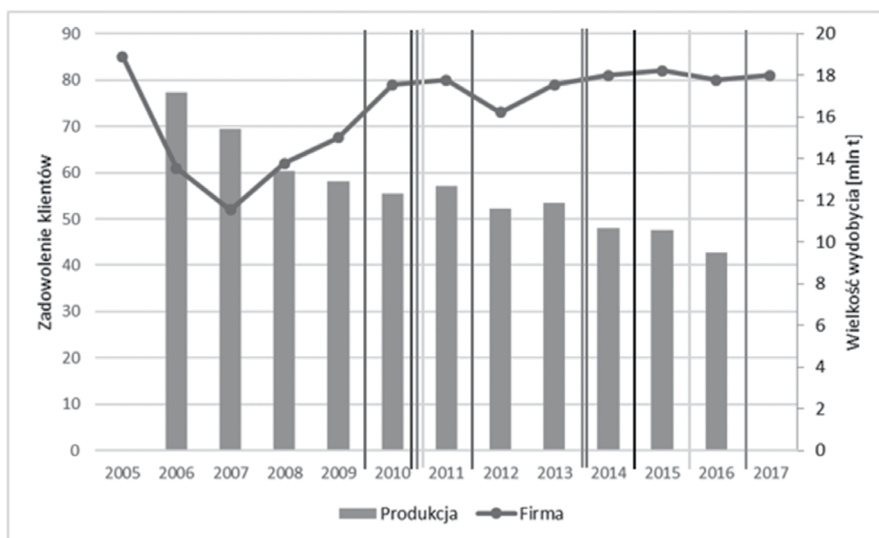
Tabela 16. Wyniki oceny poziomu zadowolenia klientów w Firmie 3 w latach 2005–2017 [średnia z wyników badania ankietowego w skali 0–100]

Analizowane dane	Lata												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Wynik oceny poziomu zadowolenia klientów w Firmie 3	85	61	52	62	67,5	79	80	73	79	81	82	80	81

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w badanej jednostce.

Szczegółowe dane dotyczące wyników oceny poziomu zadowolenia klientów Firmy 3 zaprezentowano na Wykresie 6.

Wykres 6. Zestawienie poziomu zadowolenia klientów Firmy 3 w stosunku do wielkości wydobycia w latach 2005–2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych uzyskanych w Firmie 3.

Poziom zadowolenia klientów badanej Firmy 3 spadał w latach 2005–2007, a następnie stale rósł (z wyjątkiem 2012 roku). Współczynnik korelacji Spearmana  $r_s = 0,488$  potwierdza zaobserwowaną graficznie tendencję wzrostu. Porównując te dane do stałego spadku wydobycia, trudno jednoznacznie powiązać te dwie zmienne, gdyż poziom wydobycia nie zmienił się, w momencie gdy zaczęło rosnąć zadowolenie klientów. Można wnioskować, że obserwowany wzrost jest efektem wdrożenia w 2003 roku systemu zarządzania jakością, który wraz z wdrożonym w 2002 roku systemem zarządzania BHP oraz wdrożonym w 2004 roku systemem zarządzania środowiskowego został następnie przekształcony w zintegrowany system zarządzania i jako taki poddany certyfikacji w 2005 roku.

Kolejny zbiór przeanalizowanych danych obejmował uznane przez badane przedsiębiorstwa reklamacje klientów w latach 2005–2017. Dane dla Firmy 1 przedstawiono w Tabeli 17.

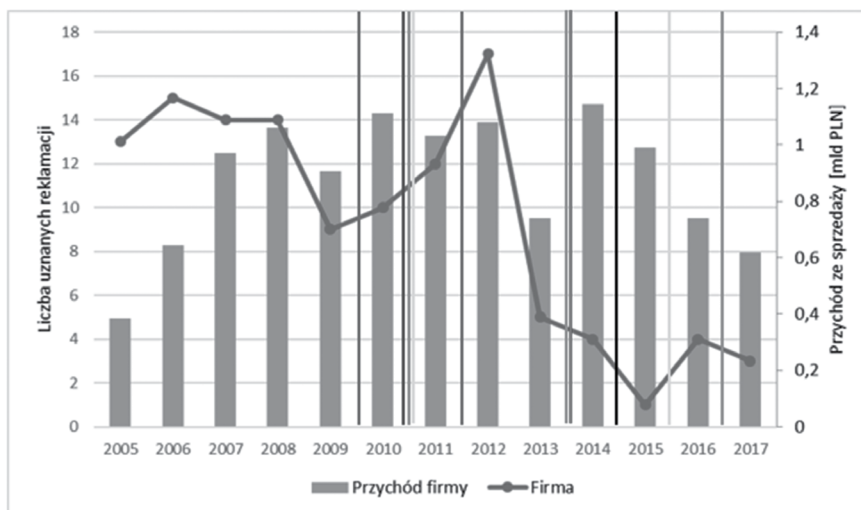
Tabela 17. Liczba uznanych reklamacji klientów w Firmie 1 w latach 2005–2017 [liczby bezwzględne]

Analizowane dane	Lata												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liczba uznanych reklamacji klientów w Firmie 1	13	15	14	14	9	10	12	17	5	4	1	4	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w badanym przedsiębiorstwie.

Graficzną prezentację analizy danych dotyczących uznanych reklamacji klientów Firmy 1 przedstawiono na Wykresie 7.

Wykres 7. Zestawienie liczby uznanych reklamacji w Firmie 1 w stosunku do przychodu ze sprzedaży



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w Firmie 1.

Na zaprezentowanym Wykresie 7 najwyższą liczbę uznanych reklamacji odnotowano w roku 2012, a w kolejnym roku odnotowano znaczny spadek liczby uznanych reklamacji, utrzymujący się w latach kolejnych, czego dowodzi osiągnięta wartość współczynnika korelacji Spearmana  $r_s = -0,778$ .

Największa liczba uznanych reklamacji zbiega się z maksimum liczby niezgodności (Wykres 1), co pozwala wnioskować, iż skutecznie zrealizowane działania korygujące

spowodowały w kolejnych latach wyeliminowanie części przyczyn wcześniejszych reklamacji klientów.

Interesujących wniosków mogłaby dostarczyć analiza kosztu postępowania z uznanymi reklamacjami w kolejnych latach i w stosunku do przychodu ze sprzedaży, dane te nie były jednak dostępne w wystarczającym stopniu.

Wyniki zostały zaprezentowane na tle przychodu ze sprzedaży, nie widać jednak wyraźnego związku między tymi zmiennymi.

Kolejny zbiór przeanalizowanych danych obejmował uznane przez Firmę 2 reklamacje klientów w latach 2005–2017. Dane te przedstawiono w Tabeli 18.

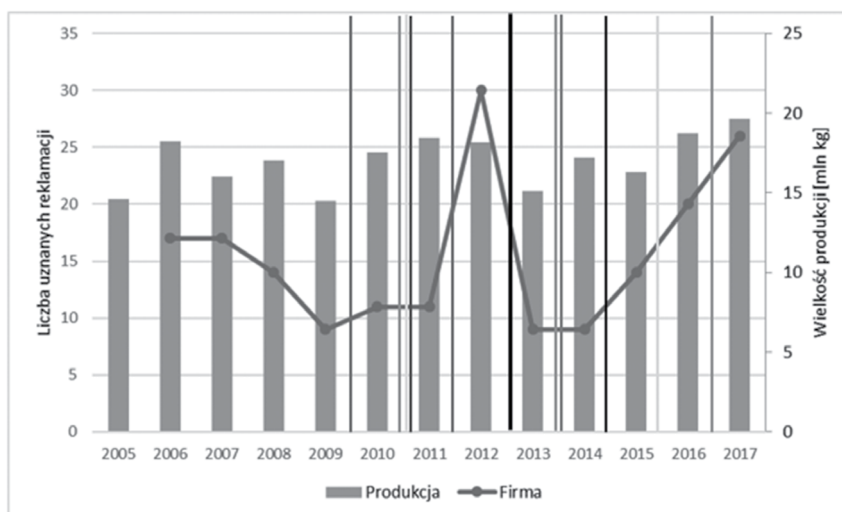
Tabela 18. Liczba uznanych reklamacji klientów w Firmie 2 w latach 2005–2017 [liczby bezwzględne]

Analizowane dane	Lata												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liczba uznanych reklamacji klientów w Firmie 2	–	17	17	14	9	11	11	30	9	9	14	20	26

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w badanej jednostce.

Graficzną prezentację analizy danych dotyczących uznanych reklamacji klientów Firmy 2 przedstawiono na Wykresie 8.

Wykres 8. Zestawienie liczby uznanych reklamacji w Firmie 2 w stosunku do wielkości produkcji w latach 2005–2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych uzyskanych w Firmie 2.

Jak widać na prezentowanym wykresie, najwyższą liczbę uznanych reklamacji odnotowano w 2012 roku. Największa liczba uznanych reklamacji nastąpiła rok po wprowadzeniu zmian w trzech ważnych ustawach (2012), spadek nastąpił zaś w roku wprowadzenia do działania w Firmie 2 systemu zarządzania środowiskowego i bhp.

Współczynnik korelacji Spearmana  $r_s = 0,145$ , co oznacza słabą korelację pozytywną zmiennych. Po analizie danych pierwotnych okazuje się, że faktycznie część złożonych przez klientów reklamacji dotyczyła spełniania wymagań środowiskowych inwestora podczas prac na jego terenie, nie jest to jednak znaczący procentowo udział we wszystkich zarejestrowanych reklamacjach.

Niski poziom reklamacji utrzymał się przez dwa lata i w kolejnych trzech odnotowano znaczny wzrost, niemal do poziomu maksimum z 2012 roku. Wyniki zostały zaprezentowane na tle wielkości produkcji, nie widać jednak wyraźnego związku między tymi zmiennymi.

Na uwagę zasługuje natomiast jeszcze jeden element danych. W 2012 roku odnotowano maksymalną liczbę reklamacji klientów w analizowanym okresie, ale jednocześnie w tym samym roku osiągnięto jeden z lepszych wyników analizy zadowolenia klientów. Można z tego wnioskować, że przyjęta metoda oceny satysfakcji klientów, w zbyt małym stopniu uwzględnia fakt składania przez nich reklamacji lub klienci składający reklamacje nie oceniają negatywnie całości współpracy z Firmą 2.

Dane dotyczące uznanych przez Firmę 3 reklamacji klientów w latach 2005–2017 wyrażone w postaci procentowego ich udziału w sprzedaży przedstawiono w Tabeli 19.

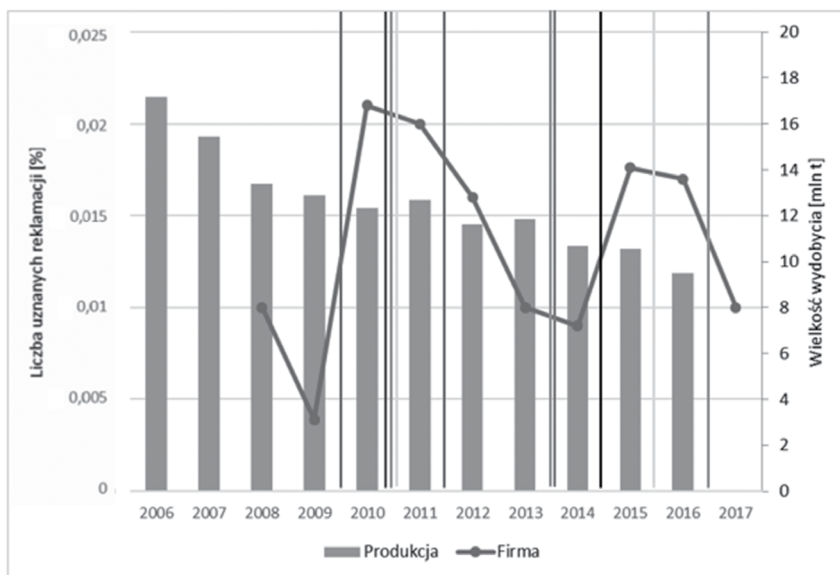
**Tabela 19. Wskaźnik uznanych reklamacji klientów w Firmie 3 w latach 2005–2017 [% sprzedaży]**

Analizowane dane	Lata												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Wskaźnik uznanych reklamacji klientów Firmy 3 [%]	-	-	-	0,010%	0,004%	0,021%	0,020%	0,016%	0,010%	0,009%	0,018%	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w badanej jednostce.

Graficzną prezentację analizy danych dotyczących uznanych reklamacji klientów Firmy 3 przedstawiono na Wykresie 9.

Wykres 9. Zestawienie wskaźnika reklamacji klientów Firmy 3 w stosunku do wielkości wydobycia w latach 2006–2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych uzyskanych w Firmie 3.

Jak widać na Wykresie 9, liczba uznanych reklamacji bardzo silnie zmieniała się, przy czym procent uznanych reklamacji i tak stał na bardzo niskim poziomie. Współczynnik korelacji Spearmana  $r_s = 0,084$  nie pozwala na określenie wyraźnego trendu w analizowanych danych. Wyniki zostały zaprezentowane na tle wielkości wydobycia, nie widać jednak wyraźnego związku między tymi zmiennymi.

Drugim zasadniczym obszarem analizy skuteczności zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy były oddziaływania na środowisko naturalne. Jako pierwszy z badanych elementów w przeprowadzonych badaniach uwzględniono poziom zużycia energii elektrycznej.

Dane dotyczące zużycia energii elektrycznej w Firmie 1 w latach 2008–2017 zaprezentowano w Tabeli 20.

Tabela 20. Zestawienie poziomu zużycia energii elektrycznej [MWh] dla Firmy 1 w latach 2008–2017

Analizowane dane	Lata									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zużycie energii elektrycznej w Firmie 1 [MWh]	17116	17551	16384	13889	12167	11201	12000	11593	14248	11842

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w badanym przedsiębiorstwie.

Jako dane odniesienia w analizie zużycia energii elektrycznej przez badane przedsiębiorstwa zastosowano przedstawione w Tabeli 21 dane EUROSTAT określające poziom zużycia energii elektrycznej [GWh] na 1 mln PKB.

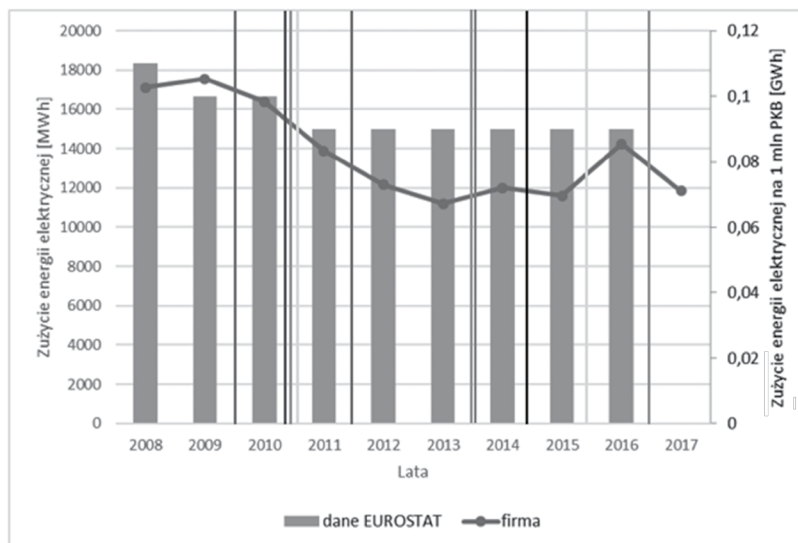
Tabela 21. Zestawienie poziomu zużycia energii elektrycznej [GWh] na 1 mln PKB w Polsce w latach 2008–2019

Analizowane dane	Lata										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Zużycie energii elektrycznej [GWh] w Polsce na 1 mln PKB	0,11	0,10	0,10	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych EUROSTAT [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (data wejścia 02.03.2018 r.).

Dane dotyczące zużycia energii elektrycznej w Firmie 1 przedstawiono na Wykresie 10.

Wykres 10. Zestawienie poziomu zużycia energii elektrycznej w Firmie 1 w latach 2008–2017 w stosunku do danych EUROSTAT



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych uzyskanych w Firmie 1 oraz [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (data wejścia 02.03.2018 r.).

Analizując przedstawione na Wykresie 10 dane, odnotowano spadek poziomu zużycia energii w latach 2009–2013, a następnie utrzymanie zużycia na zbliżonym poziomie przez kolejne dwa lata. Dopiero w 2016 roku zanotowano istotny wzrost

zużycia energii elektrycznej, po czym w ostatnim roku prowadzenia pomiarów wyraźnie widać powrót do poziomu zbliżonego do 2015 roku. W porównaniu do danych ogólnych EUROSTAT spadek zużycia energii w firmie pokrywał się z trendem w latach 2008–2011.

Współczynnik korelacji Spearmana  $r_s = -0,697$ , co potwierdza trend spadkowy parametru zużycia energii elektrycznej w Firmie 1 w badanym okresie 2008–2017. Obserwowana tendencja spadkowa rozpoczyna się w czasie wprowadzenia w życie pierwszego wydania Ustawy o efektywności energetycznej. Przedmiotowa ustawa obowiązuje przedsiębiorstwa do monitorowania zużycia energii we wszelkich postaciach oraz do planowania zadań i określania celów związanych z poprawą tzw. wskaźników efektywności energetycznej. Co prawda zagadnienie zapotrzebowania energetycznego stało się w wielu przedsiębiorstwach istotne dopiero po nowelizacji tej ustawy w 2016 roku, niemniej jednak część podmiotów funkcjonujących na rynku, których dotyczą przepisy przedmiotowej ustawy, dokonała wstępnej oceny stanu zapotrzebowania energetycznego niezwłocznie po 2011 roku. Do takich przedsiębiorstw zalicza się badana Firma 1.

Zużycie energii elektrycznej w Firmie 2 w latach 2008–2017 zaprezentowano w Tabeli 22.

**Tabela 22. Zestawienie poziomu zużycia energii elektrycznej [MWh] dla Firmy 2 w latach 2008–2017**

Analizowane dane	Lata									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zużycie energii elektrycznej w Firmie 2 [MWh]	13427	8898	13096	15237	11615	10074	10644	10758	10758	11161

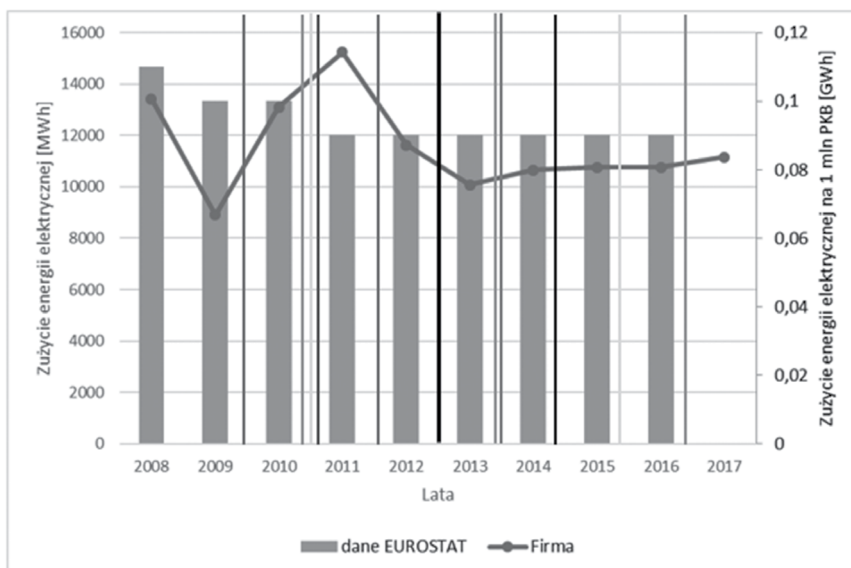
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w badanym przedsiębiorstwie.

Jako dane odniesienia w analizie zużycia energii elektrycznej przez Firmę 2 zastosowano przedstawione w Tabeli 21 dane EUROSTAT określające poziom zużycia energii elektrycznej [GWh] na 1 mln PKB.

Dane dotyczące zużycia energii elektrycznej w Firmie 2 przedstawiono na Wykresie 11.

Odnotowano lokalny wzrost poziomu zużycia energii w latach 2010–2011, natomiast w pozostałych latach poziom zużycia utrzymywał się na zbliżonym poziomie. Współczynnik korelacji Spearmana  $r_s = -0,280$ . Słaby trend zniżkowy w zużyciu energii w latach 2012–2016 pokrywał się z danymi ogólnymi EUROSTAT.

Wykres 11. Zestawienie poziomu zużycia energii w Firmie 2 w stosunku do danych EUROSTAT



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych uzyskanych w Firmie 2 oraz [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (data wejścia 02.03.2018 r.).

Dane obrazujące zużycie energii elektrycznej w Firmie 3 w latach 2008–2017 zaprezentowano w Tabeli 23.

Tabela 23. Zestawienie poziomu zużycia energii elektrycznej [MWh] dla Firmy 3 w latach 2008–2017

Analizowane dane	Lata									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zużycie energii elektrycznej w Firmie 3 [MWh]	596975	613849	621804	624517	623194	615735	591699	598890	587342	586459

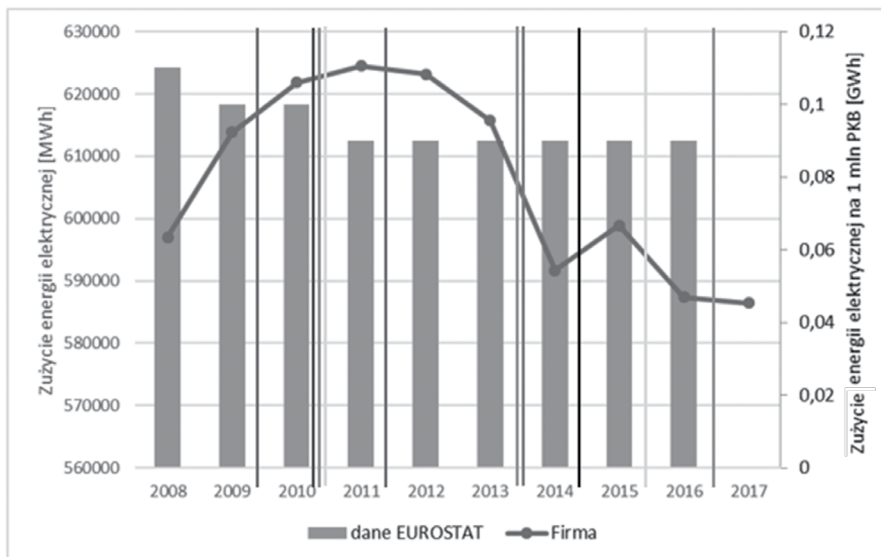
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w badanym przedsiębiorstwie.

Jako dane odniesienia w analizie zużycia energii elektrycznej przez Firmę 3 zastosowano przedstawione w Tabeli 21 dane EUROSTAT określające poziom zużycia energii elektrycznej [GWh] na 1 mln PKB.

Dane dotyczące zużycia energii elektrycznej w Firmie 3 przedstawiono na Wykresie 12.



Wykres 12. Zestawienie poziomu zużycia energii w Firmie 3 w stosunku do danych EUROSTAT



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych uzyskanych w Firmie 3 oraz [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (data wejścia 02.03.2018 r.).

W latach 2008–2014 zaprezentowany Wykres 12 przypomina odwróconą parabolę. W 2015 następuje nieznaczny wzrost zużycia energii elektrycznej, po czym następuje kolejny, po latach 2012–2014, spadek. Zmiany na poziomie firmy nie pokrywają się ze zmianami danych EUROSTAT.

Współczynnik korelacji Spearmana  $r_s = -0,564$ , co odwzorowuje obserwowany spadek zużycia energii elektrycznej w okresie 2011–2014 oraz 2015–2017.

Drugim z analizowanych parametrów środowiskowych działalności badanych przedsiębiorstw było zużycie wody.

Dane dotyczące zużycia wody w Firmie 1 zebrano w Tabeli 24.

Tabela 24. Zestawienie poziomu zużycia wody [tys. m<sup>3</sup>] dla Firmy 1 w latach 2008–2017

Analizowane dane	Lata										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Zużycie wody w Firmie 1 [tys. m <sup>3</sup> ]	53,1	54,9	47,2	54,4	47,5	34,5	42,9	42,8	39,8	31,1	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w badanej jednostce.

W przeprowadzonej analizie zużycie wody w badanych organizacjach porównano z poziomem wodochłonności przemysłu, określonym na podstawie zaprezentowanych w Tabeli 25 danych GUS.

Tabela 25. **Poziom wodochłonności przemysłu [m<sup>3</sup>/tys. zł] w Polsce w latach 2008–2017**

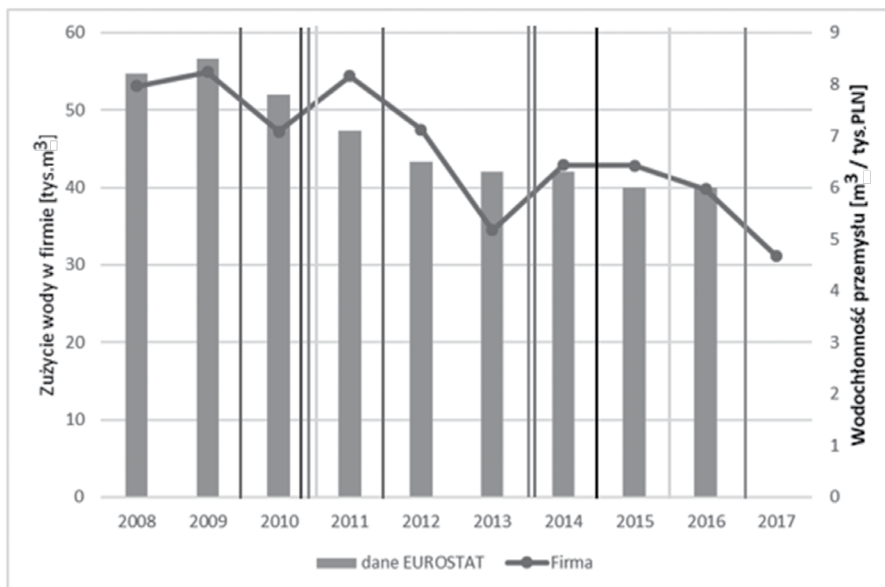
Analizowane dane	Lata									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Wodochłonność przemysłu w Polsce [m <sup>3</sup> /tys. zł]	8,2	8,5	7,8	7,1	6,5	6,3	6,3	6,0	6,0	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, www.stat.gov.pl (data wejścia 01.03.2018 r.).

Analizowane dane dotyczące zużycia wody w Firmie 1 zaprezentowano na Wykresie 13.

Dane te wskazują, iż z niewielkimi odstępstwami w latach 2011 i 2013 w trakcie pomiarów odnotowywano stały, w miarę równomierny spadek wodochłonności procesów produkcji w Firmie 1. Obserwowany trend wynika z realizacji zadań związanych z wyznaczanymi celami w zakresie zmniejszenia poziomu zużycia wody.

Wykres 13. **Zestawienie poziomu zużycia wody w Firmie 1 w stosunku do wodochłonności przemysłu w Polsce w latach 2008–2017**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych uzyskanych w Firmie 1 oraz www.stat.gov.pl (data wejścia 01.03.2018 r.).

Realizowane działania obejmowały zarówno zagadnienia techniczne związane ze stosowanymi rozwiązaniami technologicznymi, jak i działania prowadzące do wzrostu świadomości pracowników przedsiębiorstwa o konieczności zmniejszania marnotrawstwa wody. Ten obszar doskonalenia jest wynikiową wypadkową stosowania w Firmie 1 systemu zarządzania środowiskowego oraz w mniejszym stopniu analiz kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Obserwowany trend pokrywał się z ogólnym trendem dla przemysłu. Anomalia lokalna wzrostu wodochłonności produkcji w Firmie 1 zbiegła się ze zmianami w Ustawie „Prawo wodne” i Ustawie „Prawo ochrony środowiska” (2014), lecz nie można na tej podstawie wnioskować o faktycznym wpływie treści tych aktów prawnych na poziom zużycia wody w Firmie 1.

Współczynnik korelacji Spearmana  $r_s = -0,8$ , co potwierdza zaobserwowany trend spadkowy zużycia wody w Firmie 1 w badanym okresie 2008–2017.

Dane dotyczące zużycia wody w Firmie 2 przedstawia Tabela 26.

**Tabela 26. Zestawienie poziomu zużycia wody [tys. m<sup>3</sup>] dla Firmy 2 w latach 2008–2017**

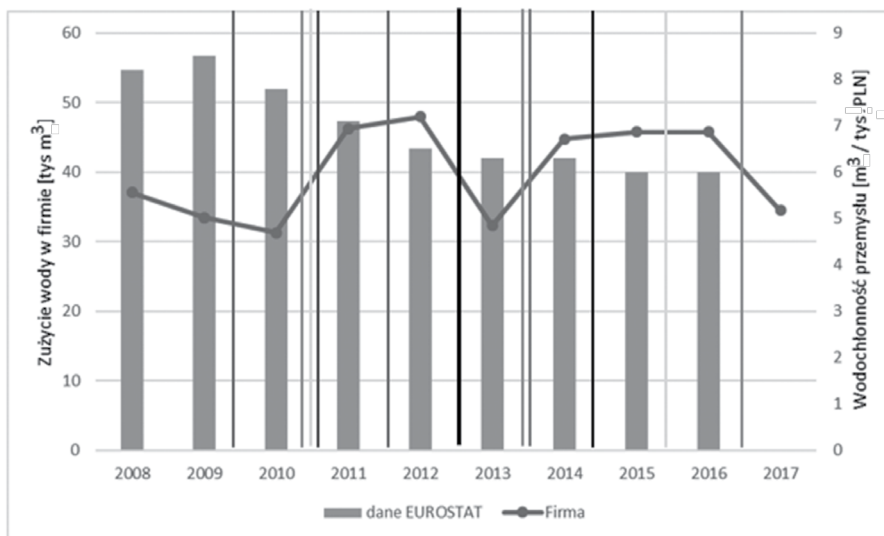
Analizowane dane	Lata									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zużycie wody w Firmie 2 [tys. m <sup>3</sup> ]	37,1	33,5	31,3	46,3	48	32,3	44,8	45,8	45,8	34,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w badanej jednostce.

W przeprowadzonej analizie zużycie wody w Firmie 2 porównano z poziomem wodochłonności przemysłu, określonym na podstawie zaprezentowanych w Tabeli 25 danych GUS.

Analizowane dane dotyczące zużycia wody w Firmie 2 zaprezentowano na Wykresie 14.

Wykres 14. Zestawienie poziomu zużycia wody w Firmie 2 w stosunku do wodochłonności przemysłu



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych uzyskanych w Firmie 2 oraz [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (data wejścia 01.03.2018 r.).

Trudno zauważyć jednoznaczny trend w zużyciu wody przez Firmę 2 w badanym okresie. Współczynnik korelacji Spearmana  $r_s = 0,231$  wskazuje lekki wzrost poziomu zużycia wody w analizowanym okresie.

W Tabeli 27 zaprezentowano dane dotyczące zużycia wody w Firmie 3.

Tabela 27. Zestawienie poziomu zużycia wody [tys. m<sup>3</sup>] dla Firmy 3 w latach 2008–2017

Analizowane dane	Lata									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zużycie wody w Firmie 3 [tys. m <sup>3</sup> ]	209,9	211,2	210,6	210,9	207,8	208,1	205,7	199,5	-	-

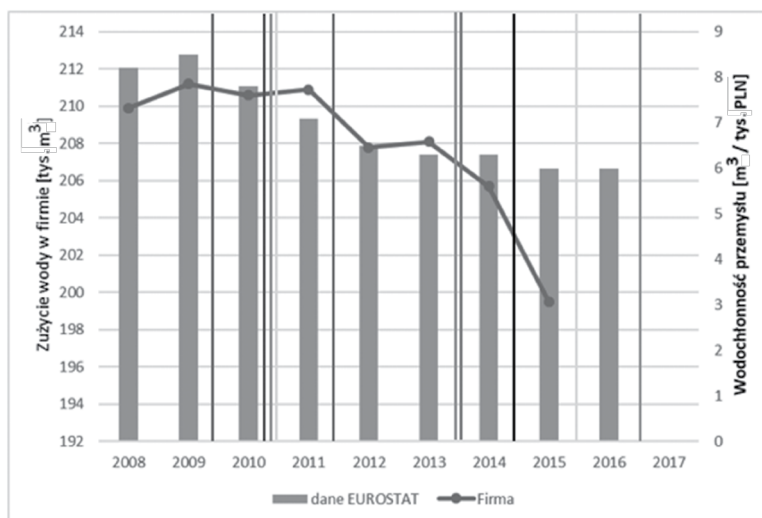
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w badanym przedsiębiorstwie.

W przeprowadzonej analizie zużycie wody w Firmie 3 porównano z poziomem wodochłonności przemysłu, określonym na podstawie zaprezentowanych w Tabeli 25 danych GUS.

Analizowane dane dotyczące zużycia wody w Firmie 3 zaprezentowano na Wykresie 15.

Pomiar prowadzony do 2015 roku wykazywał najpierw w miarę stały poziom zużycia wody w przedsiębiorstwie (lata 2008–2011), a następnie silny spadek, który znajduje odzworowanie w wartości współczynnika korelacji Spearmana  $r_s = -0,809$ . Trend zmian pokrywał się z ogólnym trendem dla przemysłu. Należy zwrócić uwagę, że Wykres 15 od 2012 roku przebiega podobnie do Wykresu 12 obrazującego zużycie energii elektrycznej. Może to być związane z powolnym, lecz sukcesywnym spadkiem wydobywania w tym czasie, choć wspomniane zmiany wydobywania mają charakter dużo bardziej zdecydowany.

Wykres 15. Zestawienie poziomu zużycia wody w Firmie 3 w stosunku do wodochłonności przemysłu



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych uzyskanych w Firmie 3 oraz [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (data wejścia 01.03.2018 r.).

Ostatnim badanym parametrem z zakresu ochrony środowiska naturalnego była łączna ilość wygenerowanych odpadów.

Dane dotyczące ilości odpadów w Firmie 1 w latach 2008–2017 prezentuje Tabela 28.

Tabela 28. Zestawienie łącznej ilości odpadów [Mg] wytworzonych w Firmie 1 w latach 2008–2017

Analizowane dane	Lata									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Łączna ilość odpadów wytworzonych przez Firmę 1 [Mg]	3508	3886	3860	3027,7	4035,0	3133,0	2634,1	3309,5	3836,8	2822,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zgromadzonych w badanej jednostce.

W analizie zmian poziomu ilości generowanych odpadów wykorzystano przedstawione w Tabeli 29 dane GUS dotyczące łącznej ilości odpadów wytworzonych w Polsce w latach 2000–2016.

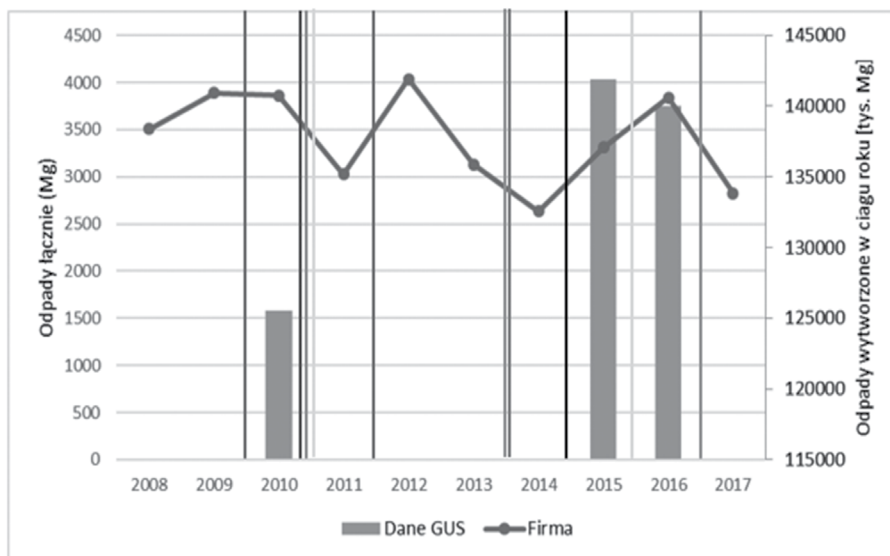
Tabela 29. Zestawienie ilości odpadów [tys. Mg] wytworzonych w Polsce w latach 2000–2016

Analizowane dane	Lata				
	2000	2005	2010	2015	2016
Ilość odpadów wytworzonych w Polsce w ciągu roku [tys. Mg]	137710	133956	125517	141848	139961

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, www.stat.gov.pl (data wejścia 25.02.2018 r.).

Przeanalizowane dane o łącznej ilości odpadów wytworzonych w Firmie 1 w latach 2008–2017 zaprezentowano graficznie na Wykresie 16.

Wykres 16. Zestawienie poziomu odpadów w Firmie 1 w stosunku do danych GUS



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych uzyskanych w Firmie 1 oraz www.stat.gov.pl (data wejścia 25.02.2018 r.).

Zaprezentowane dane ukazują zmienność poziomu ilości wytwarzanych przez Firmę 1 odpadów – lokalne maksimum odnotowano w 2012 roku, minimum zaś dwa lata później. Współczynnik korelacji Spearmana  $r_s = -0,467$ , co jest wynikiem obserwowanych okresów obniżania się ilości odpadów wytwarzanych w Firmie 1.

Posiadane dane GUS dotyczą jedynie trzech wybranych lat z monitorowanego okresu i nie widać istotnego związku między tymi danymi a danymi uzyskanymi z Firmy 1.

Dane o łącznej ilości wytworzonych przez Firmę 2 odpadów w latach 2008–2017 zaprezentowano w Tabeli 30.

Tabela 30. Zestawienie łącznej ilości odpadów [Mg] wytworzonych w Firmie 2 w latach 2008–2017

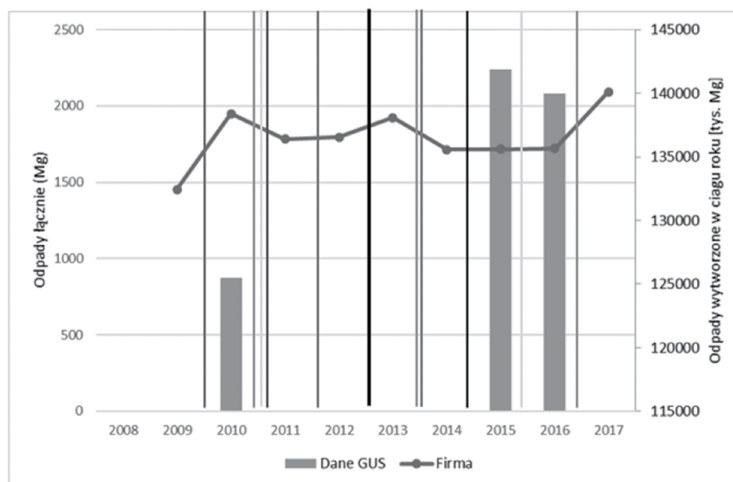
Analizowane dane	Lata									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Łączna ilość odpadów wytworzonych przez Firmę 2 [Mg]	–	1454,6	1948,6	1782,6	1795	1925,2	1713,7	1717,3	1723,1	2092,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zgromadzonych w badanej jednostce.

Przeanalizowane dane o łącznej ilości odpadów wytworzonych w Firmie 2 w latach 2008–2017 zaprezentowano graficznie na Wykresie 17.

Dostępne dane ukazują w miarę stały poziom ogólnie wytwarzanych odpadów przez badane przedsiębiorstwo, z minimum w 2009 i maksimum w 2017 roku. Brak wyraźnego trendu wzrostu lub spadku potwierdza otrzymana wartość współczynnika korelacji Spearmana  $r_s = 0,15$ . Zmiany nie są jednoznacznie powiązane ani z danymi GUS, ani zmianami w stosowanych systemach zarządzania czy też zmianami w prawie.

Wykres 17. Zestawienie ilości odpadów wytworzonych w Firmie 2 w stosunku do danych GUS



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych uzyskanych w Firmie 2 oraz [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (data wejścia 25.02.2018 r.).

Dane o łącznej ilości wytworzonych przez Firmę 3 odpadów w latach 2008–2017 zaprezentowano w Tabeli 31.

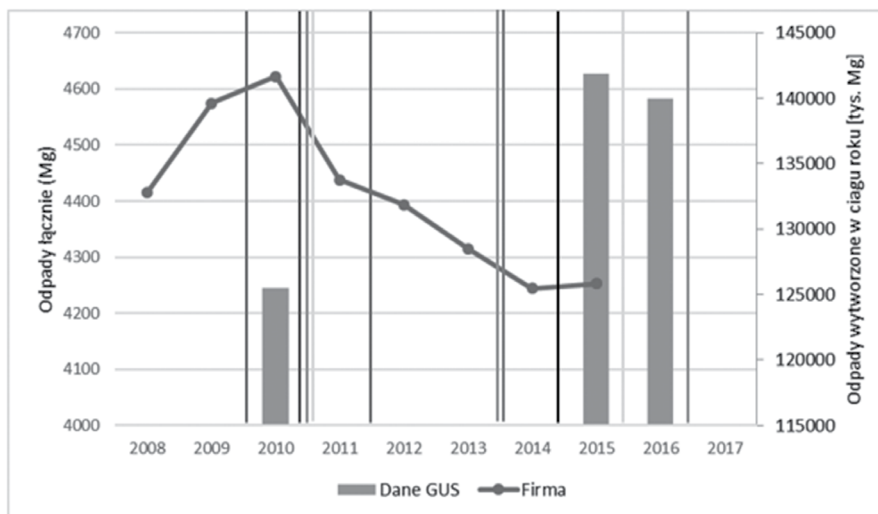
Tabela 31. Zestawienie łącznej ilości odpadów [Mg] wytworzonych w Firmie 3 w latach 2008–2017

Analizowane dane	Lata									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Łączna ilość odpadów wytworzonych przez Firmę 3 [Mg]	4415,9	4574,6	4621,9	4438	4393,6	4314,9	4244,3	4252,8	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zgromadzonych w badanej jednostce.

Zaprezentowane dane o łącznej ilości odpadów wytworzonych w Firmie 3 w latach 2008–2017 przedstawiono graficznie na Wykresie 18.

Wykres 18. Zestawienie poziomu odpadów w Firmie 3 w stosunku do danych GUS



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych uzyskanych w Firmie 3 oraz [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (data wejścia 25.02.2018 r.).

Zaprezentowane wyniki wskazują na zdecydowany spadek ilości generowanych przez Firmę 3 odpadów w kolejnych latach stosowania zintegrowanego systemu zarządzania.

Współczynnik korelacji Spearmana  $r_s = -0,809$  podkreśla silny trend spadku ilości odpadów wytwarzanych w Firmie 3 w analizowanym okresie.



Ostatnią grupę analizowanych danych stanowi liczba wypadków przy pracy, wybrana przez autora jako najbardziej charakterystyczny wskaźnik skuteczności systemowego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie.

Dane dotyczące liczby wypadków w Firmie 1 zaprezentowano w Tabeli 32.

**Tabela 32. Liczba wypadków przy pracy zarejestrowanych w Firmie 1 w latach 2005–2017 [liczby bezwzględne]**

Analizowane dane	Lata												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liczba wypadków przy pracy w Firmie 1	92	79	75	68	67	51	69	54	59	92	78	67	62

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w badanej Firmie 1.

Analizując zaprezentowane w Tabeli 32 dane, dokonano porównania trendów z przedstawionymi w Tabeli 33 danymi GUS dotyczącymi liczby wypadków przy pracy zarejestrowanych w Polsce ogółem w branży reprezentowanej przez Firmę 1.

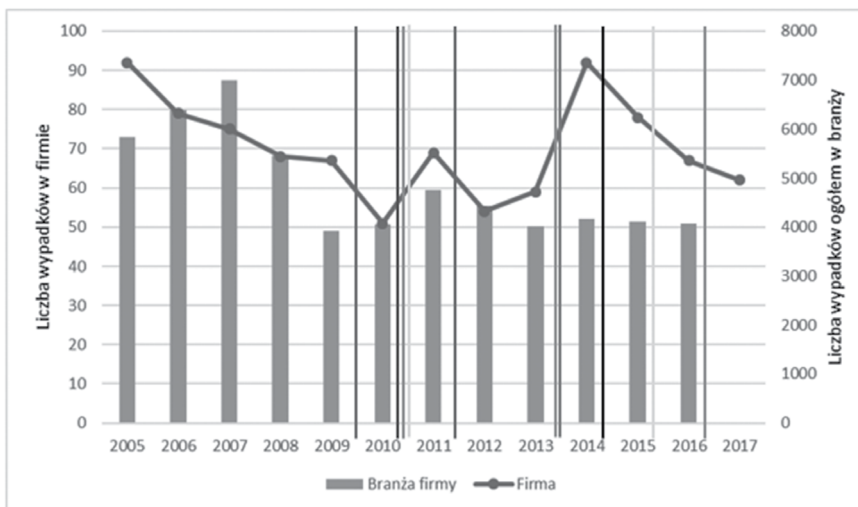
**Tabela 33. Liczba wypadków przy pracy zarejestrowanych ogółem w branży reprezentowanej przez Firmę 1 [liczby bezwzględne]**

Analizowane dane	Lata												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liczba wypadków przy pracy ogółem w branży właściwej dla Firmy 1	5836	6395	6998	5463	3920	4058	4757	4423	4022	4165	4118	4075	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (data wejścia 10.03.2018 r.).

Analizę danych dotyczących liczby wypadków przy pracy zarejestrowanych w Firmie 1 przedstawiono na Wykresie 19.

**Wykres 19. Zestawienie liczby wypadków w Firmie 1 w stosunku do krajowych danych branżowych**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych uzyskanych w Firmie 1 oraz [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (data wejścia 10.03.2018 r.).

Brak jednoznacznie widocznego trendu, odniesień do zmian w systemach zarządzania oraz zmian w prawie ani też ogólnopolskiego trendu w branży właściwej dla Firmie 1. Można jednak wyraźnie zauważyć w okresach 2005–2010 oraz 2014–2017 trend spadkowy, co oznacza, że Firma 1 prowadzi stale działania zmierzające do zmniejszenia liczby wypadków przy pracy.

Widoczny wzrost liczby wypadków w 2014 roku koreluje ze skalą realizacji kontraktów zewnętrznych i produkcji. W analizie danych systemowych i jakościowych zaprezentowanych jako skalę odniesienia danych badawczych zastosowano dane dotyczące przychodu ze sprzedaży. Wskazują one, że przywołany 2014 rok był rekordowy w całym analizowanym okresie. Wzrost przychodu, a zarazem produkcji oraz liczby realizowanych prac kontraktowych powiązany jest natomiast ze wzrostem liczby pracowników, w tym liczby pracowników nowo przyjętych do pracy oraz świadczących pracę sezonowo lub czasowo.

Dane dotyczące liczby zarejestrowanych wypadków przy pracy w Firmie 2 obejmujące lata 2005–2017 zaprezentowane zostały w Tabeli 34.

Tabela 34. Liczba wypadków przy pracy zarejestrowanych w Firmie 2 w latach 2005–2017 [liczby bezwzględne]

Analizowane dane	Lata												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liczba wypadków przy pracy w Firmie 2	29	24	25	18	10	10	9	13	10	15	12	12	12

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w badanej Firmie 2.

Analizując zaprezentowane w Tabeli 34 dane, dokonano porównania trendów z przedstawionymi w Tabeli 35 danymi GUS dotyczącymi liczby wypadków przy pracy zarejestrowanych w Polsce ogółem w branży reprezentowanej przez Firmę 2.

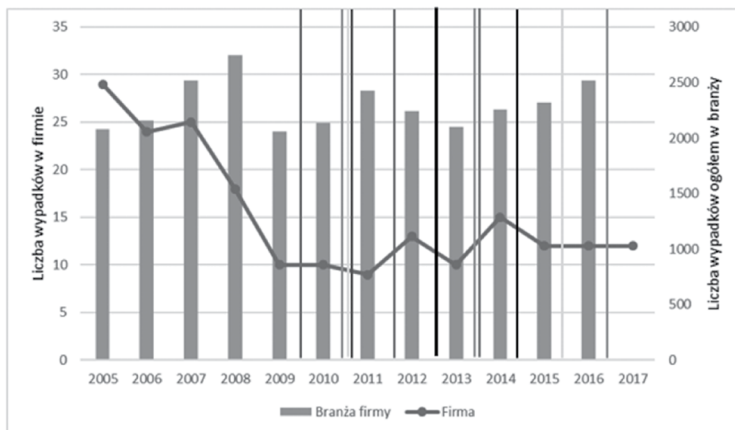
Tabela 35. Liczba wypadków przy pracy zarejestrowanych ogółem w branży reprezentowanej przez Firmę 2 [liczby bezwzględne]

Analizowane dane	Lata												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liczba wypadków przy pracy ogółem w branży właściwej dla Firmy 2	2076	2155	2517	2743	2055	2133	2429	2238	2097	2254	2317	2516	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (data wejścia 10.03.2018 r.).

Dane dotyczące liczby wypadków przy pracy zarejestrowanych w Firmie 2 przedstawiono na Wykresie 20.

Wykres 20. Zestawienie liczby wypadków przy pracy w Firmie 2 w stosunku do danych GUS



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych uzyskanych w Firmie 2 oraz [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (data wejścia 10.03.2018 r.).

W latach 2005–2011 odnotowano spadek liczby wypadków (współczynnik korelacji Spearmana  $r_s = -0,495$ ) i następnie nieznaczne coroczne wahania. Brak jest odniesień do zmian w systemach zarządzania stosowanych w Firmie 2 oraz zmian w prawie ani też ogólnopolskiej liczby wypadków w branży reprezentowanej przez badaną jednostkę.

Liczbę wypadków przy pracy zarejestrowanych w Firmie 3 prezentuje Tabela 36.

Tabela 36. Liczba wypadków przy pracy zarejestrowanych w Firmie 3 w latach 2005–2017 [liczby bezwzględne]

Analizowane dane	Lata												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liczba wypadków przy pracy w Firmie 3	317	320	344	352	446	366	345	340	307	291	262	259	242

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w badanej Firmie 3.

Analizując zaprezentowane w Tabeli 36 dane, dokonano porównania trendów z przedstawionymi w Tabeli 37 danymi GUS dotyczącymi liczby wypadków przy pracy zarejestrowanych w Polsce ogółem w branży reprezentowanej przez Firmę 3.

Tabela 37. Liczba wypadków przy pracy zarejestrowanych ogółem w branży reprezentowanej przez Firmę 3 [liczby bezwzględne]

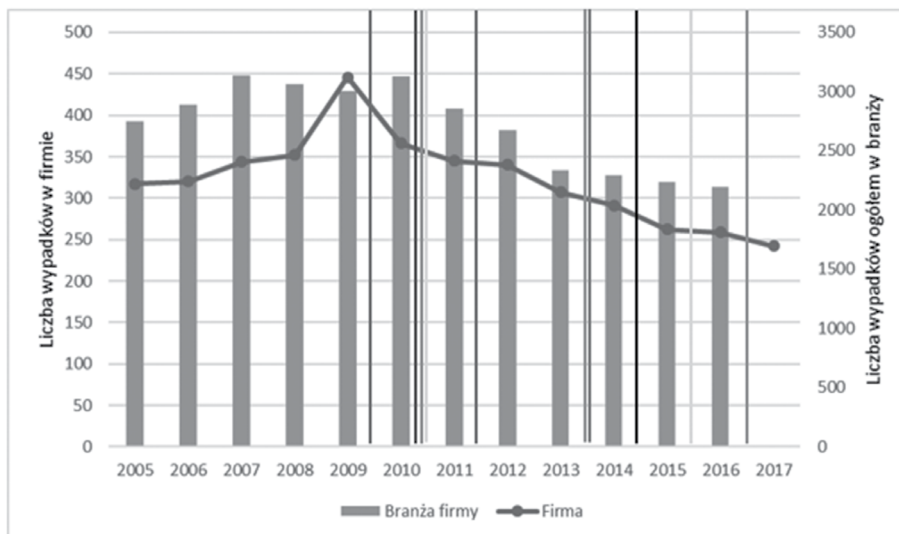
Analizowane dane	Lata												
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liczba wypadków przy pracy ogółem w branży właściwej dla Firmy 3	2749	2887	3139	3064	3005	3127	2851	2672	2337	2296	2235	2196	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (data wejścia 10.03.2018 r.).

Na Wykresie 21 zaprezentowano liczbę wypadków w Firmie 3. Do 2009 roku, kiedy odnotowuje się maksimum badanej zmiennej, następuje wzrost, w kolejnych zaś latach, do końca prowadzonych pomiarów, spadek liczby wypadków. Trend spadkowy obserwowany w Firmie 3 jest silnie powiązany z ogólnym trendem w branży badanej firmy.

Współczynnik korelacji Spearmana  $r_s = -0,659$  potwierdza korelację negatywną, co oznacza w tym przypadku, że wraz z upływem czasu liczba wypadków przy pracy maleje.

Wykres 21. Zestawienie liczby wypadków w Firmie 3 w stosunku do danych GUS dotyczących danej branży



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych empirycznych uzyskanych w Firmie 3 oraz [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (data wejścia 10.03.2018 r.).

Podsumowując, na podstawie zaprezentowanych danych empirycznych oraz przedstawionych analiz cząstkowych odnoszących się do poszczególnych badanych obiektów i wskaźników charakteryzujących ich funkcjonowanie, można stwierdzić, że skuteczne stosowanie zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz bezpieczeństwem i higieną pracy, zgodnych z wymaganiami międzynarodowych norm ISO 9001, ISO 14001 oraz ISO 45001 (PN-N-18001 lub OHSAS 18001) przynosi stosującym je przedsiębiorstwom określone korzyści, głównie o charakterze organizacyjnym, technicznym i ekonomicznym.

# Zakończenie

---

Zarządzanie przedsiębiorstwem w obecnej dobie stanowi wyzwanie dla kadr menedżerskich najwyższego szczebla. Skuteczność organizacji warunkowana jest poprzez złożony mechanizm wewnątrznie podejmowanych działań, przy jednoczesnym reagowaniu na dynamiczną zmienność wielu czynników, zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i należących do szeroko rozumianego otoczenia organizacji. Otoczenie to rozumiane może być wielopłaszczyznowo, jako zbiór czynników i uwarunkowań legislacyjnych, rynkowych, gospodarczych, społecznych, ekologicznych czy politycznych. Umiejętność organizacji uwzględnienia wymienionych aspektów w obrębie ustanawianej strategii działania implikuje jej zdolność do zachowania lub wzmocnienia pozycji rynkowej, co z kolei wiąże się z poziomem spełnienia potrzeb i oczekiwań grona interesariuszy, w tym donatorów.

Zdolność koordynowania planów strategicznych oraz prowadzonej działalności gospodarczej z aspektem zmienności warunków funkcjonowania oparta powinna zostać na zastosowaniu wybranych metod i narzędzi analizy sytuacyjnej oraz planowania i standaryzacji działań na poziomie pozwalającym na osiągnięcie wyznaczonych przez przedsiębiorstwo celów. Jednym z narzędzi wspierających przedsiębiorstwa w dążeniu do określonych celów są znormalizowane, międzynarodowe systemy zarządzania. Najpopularniejszymi z nich obecnie są systemy zarządzania jakością, systemy zarządzania środowiskowego oraz systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wszystkie wymienione standardy zarządzania organizacją oparte mogą zostać na wymaganiach normalizacyjnych, opracowanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO. Odpowiednie opracowanie, wdrożenie, a następnie konsekwentne stosowanie przywołanych systemów zarządzania daje przedsiębiorstwom możliwość systematycznego i powtarzalnego analizowania skuteczności realizowanych w standaryzowany sposób procesów, a na podstawie wyciągniętych wniosków podjęcie wielu działań wpisujących się w realizację idei ciągłego doskonalenia. W ten sposób przedsiębiorstwa mogą prowadzić ciągły proces optymalizacji, dostosowany pod kątem zakresu i tempa doskonalenia do swoich aktualnych potrzeb i możliwości.

Stosowanie kilku znormalizowanych systemów zarządzania w organizacji nasuwa myśl o możliwości i sensie ich integracji w jeden, spójny zintegrowany system zarządzania. Integracja systemów zarządzania może przebiegać w różnych jego obszarach. Najczęściej podnoszonym zagadnieniem jest integracja dokumentacyjna polegająca na opracowaniu dokumentacji systemu zarządzania traktującej jednocześnie o wszystkich uznanych za istotne obszarach zarządzania. Zdaniem autorów ważniejsza jest jednak

integracja na poziomie strategicznym, przejawiająca się spójnym określaniem celów i planowaniem adekwatnych do nich zadań. Dowodem owej spójności jest zdolność przedsiębiorstwa do jednoczesnego, zrównoważonego osiągania celów i realizacji przyjętej polityki działania we wszystkich obszarach jej deklaracji. W praktyce zintegrowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oznacza to osiąganie celów jakościowych, często odnoszących się do wzrostu produkcji, podniesienia poziomu sprzedaży czy rozwoju technologicznego oferowanych wyrobów, przy jednoczesnym spełnieniu deklaracji minimalizacji negatywnych oddziaływań na środowisko naturalne oraz zapewnieniu bezpiecznych warunków pracy. Tak rozumiane zintegrowane zarządzanie przedsiębiorstwem stanowi włączenie w jego strategię założeń zrównoważonego i trwałego rozwoju, jak również społecznej odpowiedzialności biznesu. Elementy te nabierają szczególnego znaczenia w aspekcie konkurencyjności na umiędzynarodowionych rynkach. W sytuacji, w której dostępne wyroby czy usługi charakteryzują się dużym podobieństwem parametrów technicznych, przewaga konkurencyjna może zostać zarysowana właśnie poprzez dodatkowe cechy przedsiębiorstwa, trafiające w szerzej rozumiane oczekiwania stron zainteresowanych. Budowa wizerunku przedsiębiorstwa jako organizacji świadomej i odpowiedzialnej środowiskowo czy społecznie staje się coraz częściej istotnym czynnikiem wzrostu atrakcyjności prezentowanej oferty biznesowej. Stosowanie znormalizowanych systemów zarządzania w formule zintegrowanej jest narzędziem realizacji tak określonej strategii. Pozytywny wpływ stosowania zintegrowanych systemów zarządzania na poziom skuteczności przedsiębiorstw potwierdzają również zaprezentowane wyniki badań empirycznych autorów.

## Streszczenie

---

Monografia porusza tematykę stosowania zintegrowanych systemów zarządzania o charakterze znormalizowanym w praktyce przemysłowej. Rozważania o możliwych metodach i narzędziach integracji systemów zarządzania oparto na najczęściej spotykanych połączeniach systemowego zarządzania jakością z zarządzaniem środowiskowym oraz zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy. Tematyka normalizacji i integracji w zakresie systemów zarządzania organizacją została uzupełniona o zagadnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności biznesu, które często stanowią elementy składowe zarządzania nowoczesnymi organizacjami. Zaprezentowane analizy teoretyczne zostały uzupełnione przez prezentację wyników badań skuteczności stosowania zintegrowanych systemów zarządzania w wybranych polskich przedsiębiorstwach przemysłowych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, zintegrowany system zarządzania, skuteczność, przedsiębiorstwo, jakość, ochrona środowiska, bhp, polityka, cele.

## Abstract

---

The monograph deals with the subject of the use of integrated management systems of a standardized nature in industrial practice. Considerations about possible methods and tools for integration of management systems are based on the most common combination of quality management system with environmental management and occupational health and safety management. The issues of standardization and integration management systems in organization have been supplemented with the issues of sustainable development and corporate social responsibility, which are often components of the management of modern organizations. The presented theoretical analyzes were supplemented by the presentation of the results of research on the effectiveness of the application of integrated management systems in selected Polish industrial enterprises.

**Keywords:** management, integrated management system, effectiveness, company, quality, environment protection, health and safety, policy, objectives.





# Literatura

---

- Adamczyk J. 1995: Efektywność przedsiębiorstw sprywatyzowanych. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków
- Adamczyk J. 2001: Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków
- Bakan J. 2006: Korporacja, patologiczna pogoń za zyskiem i władzą. Wydawnictwo Lepszy Świat, Warszawa
- Bendell T., Boulter L. 2000: Benchmarking. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków
- Bernais J., Ingram J., Kraśnicka T. 2007: ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice
- Boeken P. 1997: Qualitätspolitik individuell gestalten. „Qualitäts-management in Industrie und Dienstleistung”, nr 6
- Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B. 2001: Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii Zarządzania i dziedzin pokrewnych. Wydawnictwo Elipsa, Warszawa
- Brzozowski T., Rogala P., Skowron P. 2016: Współpraca z konsultantami w procesie wdrażania systemu zarządzania jakością. „Problemy Jakości”, nr 2
- BSI 2000: BSI Management System Integration – A Guide, British Standards Institution, Londyn
- Cameron K.S., Quinn R.E. 2006: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Oficyna Ekonomiczna, Kraków
- Cholewicka-Goździk K. 2016: Struktura normy ISO 9001:2015. „Problemy Jakości”, nr 1
- Czyż M. 2001: Strategia rozwoju zrównoważonego i trwałego polskiej gospodarki. Zeszyty Naukowe Politechniki Krakowskiej, nr 23
- Ćwikła M. 2014: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – początki, idea i uwarunkowania prawne [w:] A. Jabłoński, M. Jabłoński [red.] Strategiczny wymiar modeli biznesu w zarządzaniu wartością przedsiębiorstw – kierunki rozwoju. Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza
- Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K. 2000: Podstawy zarządzania jakością. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Dudek-Burlikowska M. 2018: Kompleksowe zarządzanie jakością w nowoczesnej organizacji – wyniki badań. „Problemy Jakości”, nr 12
- Dudek-Burlikowska M. 2015: The concept of Total Quality Management and the contemporary entrepreneurship in practice. „Journal Achievements Materials Manufacturing Engineering”, nr 73
- Drzewiecka-Dahlke M. 2016: Wielkość przedsiębiorstwa jako kryterium różnicujące zaangażowanie pracowników w proces identyfikacji niezgodności. „Problemy Jakości”, nr 07–08
- Dźwigoł H. 2013: Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice
- Edwards A.J. 2004: Environmental Certification Step by Step. Elsevier Butterworth – Heinemann
- Handy Ch. 1996: Wiek paradoksu. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa

- Fiedor B. 1988: Ekologiczne uwarunkowania wzrostu gospodarczego we współczesnej niemark-sistowskiej teorii wzrostu. *Prace Naukowe AE we Wrocławiu*, nr 441
- Fiedor B. 1960: Przyczynek do ekonomicznej teorii zanieczyszczenia i ochrony środowiska. PAN, Wrocław
- Gasiński T., Piskalski G.: Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw, <http://www.mg.gov.pl/files/upload/7904/podrecznik.pdf>
- Gilbert R.D., Stoner A.J., Freeman R.E. 2011: Kierowanie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Gliński B. 2006: Wykorzystanie audytów systemu jakości w poprawie konkurencyjności przedsiębiorstwa. „Problemy Jakości”
- Gołaś H., Mazur A., Misztal A. 2016: Model doskonalenia przedsiębiorstwa przez zarządzanie ryzykiem zgodnie z ISO 9001:2015. „Problemy Jakości”, nr 10
- Górka K. 2007: Wdrażanie koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego. *Ekonomia i środowisko* 2 (32)
- Górny A. 2017: Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w doskonaleniu warunków produkcji – implikacyjne aspekty wymagań normy ISO 45001. „Problemy Jakości”, nr 5
- Griffin R.W. 1999: Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Grudowski P., Walentynowicz P., Kania S., Szreder J. 2016: Motywowanie pracowników do zachowań proinnowacyjnych. „Problemy Jakości”
- Gruszka J., Kurzawski M. 2018: Badania i analiza kosztów jakości – studium przypadku. „Problemy Jakości”
- Haffer R. 2003: Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń
- Hamrol A., Mantura W. 2008: Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Henrykowski W. 2008: Znaczenie norm serii ISO 9000 w gospodarce, Materiały Konferencji Naukowej „Zarządzanie Jakością – 20 lat systemu ISO 9000”, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków
- Iacobucci D., Nordhielm Ch. 2005: Kreatywny benchmarking. „Harvard Business Review Polska”, nr 4
- Jagoda H., Lichtarski J. [red.] 2006: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław
- Jarugowa A., Nowak W.A., Szttychta A. 1997: Zarządzanie kosztami w praktyce światowej. ODDK, Gdańsk
- Jedynak P. 2011: Podstawy budowy systemu zarządzania jakością w jednostce edukacyjnej [w:] Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych [red.] T. Wawak. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
- Jedynak P. 2011: Znormalizowane systemy zarządzania. Modele, funkcje, wymagania. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków

- Kafel T. 2006: Podstawy metodyczne zarządzania procesami biznesowymi. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Akademia Ekonomiczna, Kraków
- Kaplan R.S., Cooper R. 2002: Zarządzanie kosztami i efektywnością. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa
- Karmańska A. [red.] 2007: Zarządzanie kosztami jakości, logistyki, innowacji, ochrony środowiska a rachunkowość finansowa. Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa
- Kirejczyk E. 2008: Zrozumieć zarządzanie. Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa
- Kister A. 2005: Zarządzanie kosztami jakości. Oficyna Ekonomiczna, Kraków
- Klimek M. 2014: Systemy oceny zgodności w Unii Europejskiej i organizacje działające w obszarze jakości. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, seria: Administracja i Zarządzanie, Nr 101
- Kotarbiński T. 1965: Traktat o dobrej robocie. Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław–Warszawa–Kraków
- Kowalczyk J. 2011: Doskonalenie zarządzania organizacją w praktyce. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa
- Kowalczyk J. 2009: Odpowiedzialność społeczna i przeciwdziałanie korupcji w zarządzaniu organizacją. Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa
- Kożuch B. [red.] 2001: Zarządzanie. Podstawowe zasady. Wydawnictwo Akademickie, Warszawa
- Krzyżanowski L. 1992: Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu, Warszawa
- Kuc B.R. 2006: Kontrola w systemie zarządzania. Funkcje i dysfunkcje. Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa
- Kuc B.R. 2004: Od zarządzania do przywództwa. Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa
- Lewicka-Strzałecka A. 1999: Etyczne standardy firm i pracowników. Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa
- Ligarski J. 2012: Problem identification method in certified quality management systems. „Quality & Quantity”, nr 46
- Ligarski M.J. 2013: Zadania jednostki certyfikującej w systemie zarządzania jakością [w:] Biały W., Midor K. [red.] Systemy wspomagania w inżynierii produkcji. Innowacyjność. Jakość. Zarządzanie. PA NOVA S.A., Gliwice
- Lisiecka K. 2002: Kreowanie jakości. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice
- Lisiecka K. 2003: Standard SA8000 i etyka w biznesie. „Problemy Jakości”
- Lisiński M. [red.] 2011: Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Lozano Platonoff A. 2009: Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem. Difin Sp. z o.o., Warszawa
- Łańcucki J. [red.] 2006: Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
- Makięła Z. 2008: Przedsiębiorczość regionalna. Difin Sp. z o.o., Warszawa
- Marciniak S., Głodziński E., Krwawicz M. 2013: Ekonomia przedsiębiorstw produkcyjnych dla inżynierów. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa

- Matuszak-Flejszman A. 2010: Integracja systemów zarządzania [w:] Łańcucki J. [red.] Znnormalizowane systemy zarządzania. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań
- Michalec P. 2012: Systemy zarządzania środowiskowego i ekorozwojem w przedsiębiorstwie [w:] Woźniak K. [red.] Współczesne narzędzia doskonalenia systemów zarządzania organizacjami. Mfiles. pl, Kraków
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. 2002: Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wydawnictwo Difin Sp. z o.o., Warszawa
- Miller P. 2003: Zintegrowane systemy zarządzania, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 34, SGH Warszawa
- Mitra A. 1998: Fundamentals of quality control and improvement, New Jersey
- Mokrosińska K. 2010: Uwarunkowania skutecznych audytów wewnętrznych systemu zarządzania jakością [w:] Lisiecka K. [red.] Menedżer Jakości. Podejście procesowe. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice
- Nieplowicz M. 2012: Kaskadowanie celów strategicznych i ich mierników dokonań [w:] Nowak E. Pomiar i raportowanie dokonań przedsiębiorstwa. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa
- Nierzwicki W. [red.] 1999: Zarządzanie jakością. Wybrane zagadnienia. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk
- Norma PN-EN ISO 9000:2006. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa
- Norma PN-EN ISO 9001:2015-10 Systemy zarządzania jakością. Wymagania, PKN, Warszawa
- Norma PN-EN ISO 14001:2015-09, Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania, PKN, Warszawa
- Norma PN-EN ISO/IEC 17021-1:2015-09, Ocena zgodności. Wymagania dla jednostek prowadzących audyty i certyfikację systemów zarządzania. Część 1: Wymagania, PKN, Warszawa 2016
- Norma PN-EN ISO 19011:2018-08 – wersja angielska, Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania, PKN, Warszawa 2018
- Norma PN-ISO 26000:2012, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2012
- Obłój K. 2001: Strategia organizacji. W poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa
- Paździor M. 2018: Jakość środowiskowa produktów w kontekście ich zrównoważenia. „Problemy i ochrony środowiska”, nr 12
- Pindór T., Preisner L. 2000: Przeglądy efektywności przemysłu i ochrony środowiska, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 333
- Pindór T., Preisner L. [red.] 2009: Zagrożenia naturalne i techniczne a zarządzanie ryzykiem w górnictwie węgla kamiennego, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków
- Pogonowska B. 2004: Etos człowieka biznesu, Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa [w:] B. Pogonowska, Elementy etyki gospodarki rynkowej. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Popławska E. 2018: Ocena wdrożenia systemu zarządzania jakością na zgodność z normą PN-EN ISO 9001:2015 w świetle wyników audytów zewnętrznych. „Problemy Jakości”, nr 10

- Porter M.E., Kramer M.R. 2003: Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej. „Harvard Business Review Polska”
- Poskrobko B., Poskrobko T. 2012: Zarządzanie środowiskiem w Polsce. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Preisner L. 2000: Przeglądy środowiska jako instrumenty ekologizacji działalności gospodarczej, Monografie Nr 93. Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków
- Preisner L. 2002: Standardy międzynarodowe w ochronie środowiska [w:] A. Budnikowski, M. Cygler [red.], Globalizacja gospodarki a ochrona środowiska. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa
- Preisner L. 2004: Wpływ globalnych uwarunkowań środowiskowych na funkcjonowanie przedsiębiorstw [w:] A Budnikowski, M. Cygler [red.], Globalizacja gospodarki a ochrona środowiska. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa
- Pszczółowski T. 1978: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk
- Rogala P. 2016: Nowa edycja norm ISO dotyczących systemów zarządzania – ISO 9001 oraz ISO 14001, „Problemy Jakości”
- Rogala P. 2012: Przegląd zarządzania jako mechanizm doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001. Nauki o Zarządzaniu Management Sciences 3(12)
- Rosak-Szyrocka J. 2018: Czysta produkcja determinantą sukcesu środowiskowego przedsiębiorstw. „Problemy Jakości”, nr 3
- Rozsak M.T. 2016: Integracja wymagań systemowych w ujęciu procesowym. „Problemy Jakości”, nr 12
- Sadkowski W. 2016: Przegląd definicji i kosztów jakości: postrzeganie i rozumienie kosztów jakości [w:] M. Salerno-Kochan [red.], Wybrane aspekty zarządzania jakością. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków
- Sen A. 2002: Rozwój i wolność. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań
- Simiński J.L. 2008: Idea „Rozwoju zrównoważonego i trwałego” obszarów wiejskich w Polsce na tle innych koncepcji. Ujęcie plastyczne. (Część I). Infrastruktura i ekologia terenów zielonych, Nr 2/2008, Polska Akademia Nauk Oddział w Krakowie, Kraków
- Skowron P. 2012: Audyty, działania korygujące i zapobiegawcze jako mechanizmy doskonalenia systemów zarządzania – doświadczenia badanych organizacji. Nauki o Zarządzaniu Management Sciences, 3(12)
- Skrzypek E., Hofman M. 2010: Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa
- Smith M. 1998: Nowe narzędzia rachunkowości zarządczej. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa
- Spychalski B. 2017: Wdrażanie i funkcjonowanie systemu zarządzania jakością w szkole wyższej. „Problemy Jakości”
- Srdan M., Karlović B., Cindrić Z. 2016: New standard ISO 9001:2015 and its effect on organisations. „Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS”, nr 14
- Stabryła A. 1997: Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka. ANTYKWA, Kraków – Kluczbork

- Szafrński M. 2006: Skuteczność działań w systemach zarządzania jakością przedsiębiorstw. Badania i ocena. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań
- Tabor J. 2004: Praktyki społecznej odpowiedzialności (CSR) w małych i średnich firmach [w:] Lewandowski J. [red.] Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź
- Trocki M. 2001: Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Urbaniak M. 2006: Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej. Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., Kodeks Pracy, Dziennik Ustaw 1974/24/poz. 141 z późniejszymi zmianami
- Wawrzyniak B. 1999: Odnowianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku. Poltext, Warszawa
- Wierzbic A. 2013: System zarządzania oparty na znormalizowanych wymaganiach jako czynnik wzrostu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
- Wysokińska-Senkus A., Senkus P. 2012: Integracja systemów zarządzania. Motywy oraz ramy wdrożenia [w:] Skrzypek E. [red.] Zintegrowany system zarządzania w organizacjach, Lublin
- Wąsikiewicz-Rusnak U. 2003: Ekorozwój w strategii gospodarowania. Pomocnicze materiały dydaktyczne. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków
- Wąsikiewicz-Rusnak U. 2009: Międzynarodowe programy i systemy zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach przemysłowych. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków
- Wąsikiewicz-Rusnak U. 2005: Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków
- Wąsowska A., Pawłowski M. 2011: Metody pomiaru społecznej odpowiedzialności biznesu – przegląd literatury. „Przegląd Organizacji”, nr 11
- Wysokińska-Senkus A., Senkus P. 2013: Systemy zarządzania w świetle nowych wyzwań. Ewolucja systemów, jakość, środowisko. Wydawnictwo ROI, Warszawa
- Yule G.U., Kendall M.G. 1966: Wstęp do teorii statystyki. PWN, Warszawa
- Ząbek J. 2016: Zarządzanie jakością w zarządzaniu organizacją. Metametoda czy narzędzie? „Problemy Jakości”, nr 6
- Żemigała M. 2004: Etyczna busola w biznesie. „Manager”, nr 4
- Żemigała M. 2009: Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Placet, Warszawa
- Żemigała M. 2008: SA8000 międzynarodowym standardem z zakresu warunków pracy. „Humanizacja Pracy”
- Żemigała M. 2007: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków

## Spis tabel

---

Tabela 1. Przykładowe obszary realizacji działań CSR w przedsiębiorstwie . . . . .	21
Tabela 2. Obszary zarządzania oraz wymagania normy SA 8000:2014 . . . . .	23
Tabela 3. Zakres wytycznych dla społecznej odpowiedzialności biznesu w międzynarodowej normie ISO 26000:2010 . . . . .	27
Tabela 4. Zestawienie i charakterystyka zasadniczych nowelizacji norm Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej z zakresu systemów zarządzania. . . . .	39
Tabela 5. Zestawienie istotnych elementów określania polityki jakości organizacji . . . . .	47
Tabela 6. Pytania pomocnicze, uwagi i wskazówki istotne podczas określania polityki jakości organizacji . . . . .	48
Tabela 7. Elementy wspólne wymagań norm ISO 9001, ISO 14001 oraz ISO 45001 . . . . .	75
Tabela 8. Liczba niezgodności w Zintegrowanym Systemie Zarządzania stwierdzonych wewnętrznie w Firmie 1 w latach 2005–2017 [liczby bezwzględne] . . . . .	112
Tabela 9. Przychód ze sprzedaży w Firmie 1 w latach 2005–2017 [tys. PLN] . . . . .	112
Tabela 10. Liczba niezgodności w Zintegrowanym Systemie Zarządzania stwierdzonych wewnętrznie w Firmie 2 w latach 2005–2017 [liczby bezwzględne] . . . . .	114
Tabela 11. Wielkość produkcji w Firmie 2 w latach 2005–2017 [kg]. . . . .	114
Tabela 12. Liczba niezgodności w Zintegrowanym Systemie Zarządzania stwierdzonych wewnętrznie w Firmie 3 w latach 2005–2017 [liczby bezwzględne] . . . . .	115
Tabela 13. Poziom wydobycia w Firmie 3 w latach 2005–2017 [mln t] . . . . .	116
Tabela 14. Wyniki oceny poziomu zadowolenia Klientów w Firmie 1 w latach 2005–2017 [średnia ocena z badania ankietowego w skali 0–5] . . . . .	117
Tabela 15. Wyniki oceny poziomu zadowolenia Klientów w Firmie 2 w latach 2005–2017 [średnia ocen z badania ankietowego w skali 0–100] . . . . .	118
Tabela 16. Wyniki oceny poziomu zadowolenia Klientów w Firmie 3 w latach 2005–2017 [średnia z wyników badania ankietowego w skali 0–100]. . . . .	120
Tabela 17. Liczba uznanych reklamacji klientów w Firmie 1 w latach 2005–2017 [liczby bezwzględne] . . . . .	121
Tabela 18. Liczba uznanych reklamacji klientów w Firmie 2 w latach 2005–2017 [liczby bezwzględne] . . . . .	122
Tabela 19. Wskaźnik uznanych reklamacji klientów w Firmie 3 w latach 2005–2017 [% sprzedaży]. . . . .	123
Tabela 20. Zestawienie poziomu zużycia energii elektrycznej [MWh] dla Firmy 1 w latach 2008–2017 . . . . .	124
Tabela 21. Zestawienie poziomu zużycia energii elektrycznej [GWh] na 1 mln PKB w Polsce w latach 2008–2019. . . . .	125



Tabela 22. Zestawienie poziomu zużycia energii elektrycznej [MWh] dla Firmy 2 w latach 2008–2017 .....	126
Tabela 23. Zestawienie poziomu zużycia energii elektrycznej [MWh] dla Firmy 3 w latach 2008–2017 .....	127
Tabela 24. Zestawienie poziomu zużycia wody [tys. m <sup>3</sup> ] dla Firmy 1 w latach 2008–2017 .....	128
Tabela 25. Poziom wodochłonności przemysłu [m <sup>3</sup> /tys. zł] w Polsce w latach 2008–2017 .....	129
Tabela 26. Zestawienie poziomu zużycia wody [tys. m <sup>3</sup> ] dla Firmy 2 w latach 2008–2017 .....	130
Tabela 27. Zestawienie poziomu zużycia wody [tys. m <sup>3</sup> ] dla Firmy 3 w latach 2008–2017 .....	131
Tabela 28. Zestawienie łącznej ilości odpadów [Mg] wytworzonych w Firmie 1 w latach 2008–2017 .....	132
Tabela 29. Zestawienie ilości odpadów [tys. Mg] wytworzonych w Polsce w latach 2000–2016 .....	133
Tabela 30. Zestawienie łącznej ilości odpadów [Mg] wytworzonych w Firmie 2 w latach 2008–2017 .....	134
Tabela 31. Zestawienie łącznej ilości odpadów [Mg] wytworzonych w Firmie 3 w latach 2008–2017 .....	135
Tabela 32. Liczba wypadków przy pracy zarejestrowanych w Firmie 1 w latach 2005–2017 [liczby bezwzględne] .....	136
Tabela 33. Liczba wypadków przy pracy zarejestrowanych ogółem w branży reprezentowanej przez Firmę 1 [liczby bezwzględne] .....	136
Tabela 34. Liczba wypadków przy pracy zarejestrowanych w Firmie 2 w latach 2005–2017 [liczby bezwzględne] .....	138
Tabela 35. Liczba wypadków przy pracy zarejestrowanych ogółem w branży reprezentowanej przez Firmę 2 [liczby bezwzględne] .....	138
Tabela 36. Liczba wypadków przy pracy zarejestrowanych w Firmie 3 w latach 2005–2017 [liczby bezwzględne] .....	139
Tabela 37. Liczba wypadków przy pracy zarejestrowanych ogółem w branży reprezentowanej przez Firmę 3 [liczby bezwzględne] .....	139

## Spis wykresów

---

Wykres 1. Zestawienie liczby niezgodności wewnętrznych w Firmie 1 w stosunku do przychodu ze sprzedaży w latach 2005–2017 . . . . .	113
Wykres 2. Zestawienie liczby niezgodności wewnętrznych w Firmie 2 w stosunku do wielkości produkcji . . . . .	115
Wykres 3. Zestawienie liczby niezgodności wewnętrznych w Firmie 3 w stosunku do wielkości wydobycia w latach 2005–2017 . . . . .	116
Wykres 4. Zestawienie poziomu zadowolenia klientów Firmy 1 w stosunku do przychodu ze sprzedaży . . . . .	118
Wykres 5. Zestawienie poziomu zadowolenia klientów Firmy 2 w stosunku do wielkości produkcji w latach 2005–2017 . . . . .	119
Wykres 6. Zestawienie poziomu zadowolenia klientów Firmy 3w stosunku do wielkości wydobycia w latach 2005–2017 . . . . .	120
Wykres 7. Zestawienie liczby uznanych reklamacji w Firmie 1 w stosunku do przychodu ze sprzedaży . . . . .	121
Wykres 8. Zestawienie liczby uznanych reklamacji w Firmie 2 w stosunku do wielkości produkcji w latach 2005–2017 . . . . .	122
Wykres 9. Zestawienie wskaźnika reklamacji Klientów Firmy 3 w stosunku do wielkości wydobycia w latach 2006–2017 . . . . .	124
Wykres 10. Zestawienie poziomu zużycia energii elektrycznej w Firmie 1 w latach 2008–2017 w stosunku do danych EUROSTAT . . . . .	124
Wykres 11. Zestawienie poziomu zużycia energii w Firmie 2 w stosunku do danych EUROSTAT . . . . .	125
Wykres 12. Zestawienie poziomu zużycia energii w Firmie 3w stosunku do danych EUROSTAT . . . . .	128
Wykres 13. Zestawienie poziomu zużycia wody w Firmie 1 w stosunku do wodochłonności przemysłu w Polsce w latach 2008–2017 . . . . .	129
Wykres 14. Zestawienie poziomu zużycia wody w Firmie 2 w stosunku do wodochłonności przemysłu . . . . .	131
Wykres 15. Zestawienie poziomu zużycia wody w Firmie 3 w stosunku do wodochłonności przemysłu . . . . .	132
Wykres 16. Zestawienie poziomu odpadów w Firmie 1 w stosunku do danych GUS . . . . .	133
Wykres 17. Zestawienie ilości odpadów wytworzonych w Firmie 2 w stosunku do danych GUS . . . . .	134
Wykres 18. Zestawienie poziomu odpadów w Firmie 3 w stosunku do danych GUS . . . . .	135
Wykres 19. Zestawienie liczby wypadków w Firmie 1 w stosunku do krajowych danych branżowych . . . . .	137
Wykres 20. Zestawienie liczby wypadków przy pracy w Firmie 2 w stosunku do danych GUS . . . . .	138
Wykres 21. Zestawienie liczby wypadków w Firmie 3 w stosunku do danych GUS dotyczących danej branży . . . . .	140

# Spis rysunków

---

Rysunek 1. Kluczowe obszary wymagań normy PN-ISO 26000:2012 .....	26
Rysunek 2. Rozwój koncepcji zarządzania jakością .....	33
Rysunek 3. Kompleksowe zarządzanie jakością w systemie zarządzania przedsiębiorstwem .....	35
Rysunek 4. Podstawowe elementy kompleksowego zarządzania jakością w przedsiębiorstwie .....	37
Rysunek 5. Układ norm ISO obowiązujący od 2012 roku .....	54
Rysunek 6. Model zintegrowanego systemu zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego i bhp .....	76
Rysunek 7. Przebieg procesów wdrożenia i stosowania znormalizowanego systemu zarządzania .....	79
Rysunek 8. Elementy składowe kosztów jakości .....	105



Wydawnictwo Naukowe  
Akademii WSB  
ul. Ciepłaka 1c  
41-300 Dąbrowa Górnicza

[www.wsb.edu.pl](http://www.wsb.edu.pl)