

**PRACE NAUKOWE**

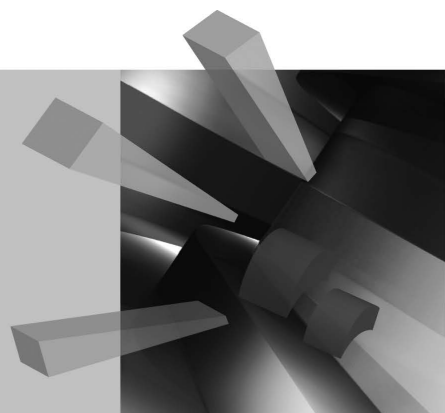
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**264**

# **Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki**



Redaktorzy naukowi

**Tadeusz Borys**

**Piotr Rogala**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,  
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,  
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,  
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,  
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,  
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik.

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-298-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	9
<b>Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz, Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie .....</b>	11
<b>Bartosz Bartniczak, Sposoby badania satysfakcji użytkowników Banku Danych Lokalnych .....</b>	24
<b>Tadeusz Borys, Kluczowe wymiary orientacji na wyniki .....</b>	33
<b>Renata Brajer-Marczak, Wyniki procesów z perspektywy dojrzałości procesowej organizacji zorientowanych na jakość .....</b>	44
<b>Eugenia Czernyszewicz, Samoocena jako element oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i doskonalenia organizacji ukierunkowanej na wyniki .....</b>	57
<b>Ewa Czyż-Gwiazda, Systemy pomiaru wyników w organizacjach .....</b>	71
<b>Anna Dobrowolska, Wpływ projektowania systemu pomiaru procesów na osiąganie celów organizacji w koncepcji TQM .....</b>	82
<b>Joanna Ejdys, Foresight znormalizowanych systemów zarządzania .....</b>	93
<b>Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka, Podejście procesowe w organizacjach zorientowanych projakościowo .....</b>	109
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Aspekty środowiskowe a orientacja na wyniki w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje .....</b>	118
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Wsparcie dla przedsiębiorstw podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego .....</b>	130
<b>Piotr Jedynak, Orientacja na wyniki w optyce badaczy znormalizowanych systemów zarządzania .....</b>	142
<b>Marian Kachniarz, Koncepcja systemu oceny efektywności samorządu lokalnego .....</b>	150
<b>Ewa Kastrau, Rola identyfikacji aspektów środowiskowych i ich oceny w procesie eliminacji negatywnego wpływu działalności polegającej na odbieraniu odpadów komunalnych na środowisko naturalne .....</b>	163
<b>Maja Kiba-Janiak, Wykorzystanie metody SERVQUAL do analizy jakości usług w obszarze transportu zbiorowego .....</b>	175
<b>Romuald Kolman, Analiza efektów systemu .....</b>	189
<b>Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska, Aspekty badania satysfakcji pracowników .....</b>	199
<b>Adam Kosiuk, Pomiar efektów gospodarowania. Zrównoważona Karta Wyników .....</b>	209
<b>Krzysztof Kud, Doskonalenie kształtowania przestrzeni .....</b>	220

<b>Marta Kusterka-Jefmańska</b> , Pomiar jakości życia na poziomie lokalnym – wybrane doświadczenia europejskie i doświadczenia polskich samorządów .....	230
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Wybrane narzędzia pomocne przy postępowaniu z wyrobem niezgodnym .....	240
<b>Krystyna Lisiecka</b> , Modele pomiaru wyników w organizacjach.....	252
<b>Jerzy Łańcucki</b> , Jakość a satysfakcja klienta w usługach.....	271
<b>Jacek Luczak, Marcelina Górzna</b> , Ocena skuteczności metodyki zarządzania projektami PRINCE2 w administracji publicznej.....	282
<b>Alina Matuszak-Flejszman</b> , Determinanty skuteczności znormalizowanych systemów zarządzania .....	300
<b>Mieczysław Morawski</b> , Procesy dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych .....	316
<b>Franciszek Mroczko</b> , Skuteczne <i>public relations</i> w zarządzaniu kryzysowym .....	329
<b>Krzysztof Nowosielski</b> , Koszty jakości controllingu.....	344
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji.....	354
<b>Piotr Rogala</b> , Zasada orientacji na wyniki a system zarządzania jakością ....	370
<b>Magdalena Rojek-Nowosielska</b> , Zasady społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw wobec pracowników w kontekście zasad Modelu Doskonałości EFQM .....	381
<b>Agata Rudnicka</b> , Mierzenie wpływu społecznego przedsiębiorstw .....	394
<b>Elżbieta Skrzypek</b> , Wyznaczniki dojrzałości jakościowej organizacji w świetle wyników badań.....	401
<b>Elżbieta Aleksandra Studzińska</b> , Metody pomiaru efektywności banków ..	413
<b>Katarzyna Szczepańska</b> , Podstawy satysfakcji klienta w zarządzaniu jakością i jej implikacje .....	432
<b>Tadeusz Wawak</b> , Zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych .....	451
<b>Radosław Wolniak</b> , Kryterium przywództwa w procesie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością .....	475
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic</b> , Ekoinnowacyjność i ekoinnowacje jako kryterium drogi ku ekologicznej i społecznej doskonałości. ....	488
<b>Krzysztof Zymonik</b> , Gwarancja producencka w kontekście odpowiedzialności za produkt.....	496

## Summaries

<b>Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz</b> , Organizational engagement – essence, measurement and implementation.....	23
---	----

<b>Bartosz Bartniczak</b> , Methods of research of Local Data Bank users' satisfaction .....	32
<b>Tadeusz Borys</b> , Key dimensions of orientation to results .....	43
<b>Renata Brajer-Marczak</b> , The results of processes from the perspective of the process maturity of quality oriented organizations .....	56
<b>Eugenia Czernyszewicz</b> , Self-assessment as an element of assessing the effectiveness of the quality management system and improving results oriented organization .....	70
<b>Ewa Czyż-Gwiazda</b> , Performance measurement systems in organisations ...	81
<b>Anna Dobrowolska</b> , Influence of the design of the measurement system of processes on achieving goals in the TQM organizations .....	92
<b>Joanna Ejdys</b> , Application of foresight studies in the field of quality, environmental and safety management systems .....	108
<b>Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka</b> , Process approach in process oriented organizations .....	117
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz</b> , Environmental aspects and orientation to results in enterprises implementing eco-innovations .....	129
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz</b> , Support for enterprises during the process of implementation of the Environmental Management System .....	141
<b>Piotr Jedynak</b> , Orientation to results from the perspective of standardised management systems researchers .....	149
<b>Marian Kachniarz</b> , Concept of a local government efficiency assessment system .....	162
<b>Ewa Kastrau</b> , Role of identification of environmental aspects and their assessment within the process of elimination of the negative impact that collecting of municipal waste has on natural environment .....	174
<b>Maja Kiba-Janiak</b> , Application of the SERVQUAL method for an analysis of service quality in the field of collective transport .....	188
<b>Romuald Kolman</b> , System effects analysis .....	198
<b>Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska</b> , Aspects of research on employees' job satisfaction .....	207
<b>Adam Kosiuk</b> , Tools for measuring the effectiveness of economy. Balanced scorecard .....	219
<b>Krzysztof Kud</b> , Principles of excellence in the space management in municipalities .....	229
<b>Marta Kusterka-Jefmańska</b> , Life quality measurement at the local level – selected european experience and the experience of polish local government .....	239
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Selected tools helpful in proceeding with a non-conforming product .....	251
<b>Krystyna Lisecka</b> , Measurement result models in organizations .....	270
<b>Jerzy Łańcucki</b> , Quality and customer satisfaction in services .....	281

---

<b>Jacek Łuczak, Marcelina Górzna</b> , Evaluation of the effectiveness of the project management methodology PRINCE2 in the public administration	299
<b>Alina Matuszak-Flejszman</b> , Determinants of the effectiveness of standardised management systems.....	315
<b>Mieczysław Morawski</b> , Processes of sharing knowledge with key members in selected tourist enterprises .....	327
<b>Franciszek Mroczko</b> , Effective public relations in crisis management .....	343
<b>Krzysztof Nowosielski</b> , Quality costs of controlling .....	353
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Process maturity and organisation business results..	369
<b>Piotr Rogala</b> , Results orientation versus the quality management system ISO 9001 .....	380
<b>Magdalena Rojek-Nowosielska</b> , Corporate Social Responsibility principles toward employees in the context of EFQM Excellence Model's principles.....	393
<b>Agata Rudnicka</b> , Corporate social impact measurement .....	400
<b>Elżbieta Skrzypek</b> , Quality maturity in the light of research findings .....	412
<b>Elżbieta Aleksandra Studzińska</b> , Methods for measuring the effectiveness of banks.....	431
<b>Katarzyna Szczepańska</b> , Fundamentals of customer satisfaction in quality management and its implications .....	450
<b>Tadeusz Wawak</b> , Outline of the management improvement model in higher education institutions.....	474
<b>Radosław Wolniak</b> , Criterion for leadership in the process of evaluation of the maturity of a quality management system.....	487
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic</b> , Ecological innovative character and ecological innovations as a means of ecological and social excellence ....	495
<b>Krzysztof Zymonik</b> , Producer's guarantee in the context of product liability	510

## **Alina Matuszak-Flejszman**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
e-mail: alina.matuszak@ue.poznan.pl

---

# **DETERMINANTY SKUTECZNOŚCI ZNORMALIZOWANYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA**

---

**Streszczenie:** W artykule podjęto próbę zidentyfikowania czynników determinujących skuteczność znormalizowanych systemów zarządzania, stanowiących podstawę odpowiednio zarządzanej organizacji zorientowanej na wyniki. W tym celu wykorzystano badania własne autorki, jak również wyniki audytów prowadzonych w organizacjach posiadających systemy zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego i bhp. Aby wykazać skuteczność znormalizowanych systemów zarządzania zwrócono uwagę na czynniki wpływające na ich doskonalenie w organizacji zorientowanej na wyniki. W artykule zawarto rozważania dotyczące zarządzania organizacją w aspekcie orientacji kierownictwa na wyniki. Wskazano rolę znormalizowanych systemów zarządzania przy uwzględnieniu Modelu Doskonałości EFQM. Ponadto wskazano, jakie czynniki i w jakim stopniu determinują skuteczność systemów zarządzania w aspekcie analizy potencjału oraz wyników organizacji.

**Słowa kluczowe:** skuteczność znormalizowanych systemów zarządzania, doskonalenie systemów zarządzania jakością, środowiskowego i bezpieczeństwem, determinanty doskonalenia systemów zarządzania, orientacja na wyniki.

## **1. Wstęp**

Znormalizowane systemy zarządzania (jakością, środowiskowego i bezpieczeństwem) wymagają ciągłego doskonalenia działań w zakresie jakości, ochrony środowiska oraz bezpieczeństwa wyrażonego w aspekcie skuteczności działań kierownictwa organizacji. Aby kierowanie organizacją przynosiło sukcesy, konieczne jest zarządzanie nią i jej nadzorowanie w sposób systematyczny i przejrzysty. Taką możliwość daje kierownictwu organizacji przede wszystkim systemowe podejście do zarządzania przy zapewnieniu odpowiednio zaplanowanych działań oraz zorientowanie na wyniki. Znormalizowane systemy zarządzania odgrywają istotną rolę w realizacji strategii kierownictwa organizacji ukierunkowanej na poprawę jakości, minimalizację negatywnego wpływu na środowisko czy poprawę warunków pracy. Należy jednak pamiętać, że efekty wynikające z systemowego podejścia do zarządzania mogą być osiągnięte przy uwzględnieniu elementów Modelu Doskonałości EFQM. Narzędzie to może dać natychmiastowy obraz, w jakim miejscu znajduje się

organizacja, oraz wskazać drogę do jej ciągłego doskonalenia poprzez osiągnięcie efektów w obszarze jakości, środowiska i bhp.

Celem niniejszej pracy jest wskazanie czynników determinujących skuteczność znormalizowanych systemów zarządzania: jakością, środowiskowego oraz bezpieczeństwem, a także wskazanie, w jaki sposób determinanty te wpływają na wyniki funkcjonowania organizacji w aspekcie systemowego podejścia do zarządzania.

## 2. Zarządzanie organizacją w aspekcie orientacji na wyniki

Definiując, czym jest zarządzanie, należy wspomnieć o współczesnych wyzwaniach zarządzania, obejmujących globalizację działalności gospodarczej, jakość i wydajność, zmniejszanie rozmiarów produkcji i redukcję personelu, problemy własności, etyki i odpowiedzialności społecznej, a także różnorodność siły roboczej. Zdaniem Petera F. Druckera [2002] zarządzanie opiera się na kilku podstawowych zasadach. Jedną z nich związana jest z zadaniem zarządzania, polegającym na umożliwieniu pracownikom wspólnego osiągnięcia celów. Ponadto zarządzanie jest głęboko zakorzenione w naszej kulturze, a przedsiębiorstwo musi mieć proste, jasne i jednoczące je zadania. Zarządzanie musi dawać zarówno organizacji, jak i każdemu jej członkowi możliwość wzrostu i rozwoju, w miarę jak zmieniają się potrzeby i możliwości [Drucker 2002]. Natomiast przedsiębiorstwo musi być budowane na wzajemnym porozumieniu i indywidualnej odpowiedzialności. W zarządzaniu organizacją zorientowanym na wyniki należy również uwzględnić pozycję rynkową organizacji, innowacyjność, wydajność, możliwość rozwoju pracowników, jakość oraz wyniki finansowe. Elementy te, zdaniem P. Druckera, składają się łącznie na ocenę osiągnięć organizacji i jej możliwości przetrwania.

Trudno jest zatem określić właściwą miarę jakości zarządzania organizacją. Można jedynie stwierdzić, że miarą tą będą wyniki osiągnięte przez kierownictwo przedsiębiorstwa w kontekście realizacji postawionych sobie celów.

Ocena organizacji oraz sposób wywiązywania się pracowników ze swoich zadań najczęściej sprowadza się do oceny jej efektywności, a ta z kolei zdeterminowana jest efektywnością działania kadry zarządzającej [Łańcucki 2004]. Według P. Druckera [2002] efektywność kierownika można ocenić według dwóch kryteriów: sprawności i skuteczności. Przy czym sprawność oznacza robienie rzeczy we właściwy sposób, a skuteczność robienie właściwych rzeczy. Według innych autorów [Penc 1997] miarą sukcesu menedżera jest osiągnięcie celów obejmujących nie tylko sprawność i skuteczność, ale również wydajność i efektywność. Dlatego w zarządzaniu organizacją zorientowanym na wyniki należy uwzględnić te elementy. W realizacji działań ukierunkowanych na osiągnięcie celów kierownictwo może wykorzystać wymagania zawarte w międzynarodowych standardach, dotyczące systemowego podejścia do zarządzania, które zorientowane są na osiągnięcie efektów wynikających z zasady ciągłego doskonalenia, czyli na efektywne zarządzanie.



### 3. Znormalizowane systemy zarządzania a Model Doskonałości EFQM

#### 3.1. Znormalizowane systemy zarządzania

Efektywne zarządzanie organizacją, uwzględniające funkcjonalność podejmowanych decyzji oraz wielopłaszczyznowość ich skutków, powinno opierać się na jednorodnym i spójnym systemie zarządzania. Systemowe podejście do zarządzania zapewniają cztery etapy działań, nazywane podejściem PWSO. Systemowe podejście do zarządzania realizowane jest w organizacjach dzięki wdrażanym systemom zarządzania opartym na wymaganiach międzynarodowych standardów. Należy podkreślić, że standardy te mają zastosowanie we wszystkich organizacjach, niezależnie od ich charakteru, wielkości oraz rodzaju działalności. Zatem mają zastosowanie w organizacjach zarówno małych, średnich i dużych, jak i produkcyjnych czy usługowych.

Zarządzanie organizacją obejmuje, wśród innych dziedzin zarządzania, zarządzanie jakością, środowiskowe czy bezpieczeństwem i higieną pracy. Przedsiębiorcy już na początku lat siedemdziesiątych zaczęli dobrowolnie wdrażać systemy zarządzania – początkowo system zarządzania jakością, potem system zarządzania środowiskowego (lata dziewięćdziesiąte), a jeszcze później system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Cechą charakterystyczną tych systemów zarządzania jest zintegrowanie z ogólnym systemem zarządzania przedsiębiorstwem, co pozwala systemowo zarządzać procesami zachodzącymi w organizacji, zapewniając wysoką jakość wyrobów czy świadczonych usług przy minimalizacji negatywnego wpływu organizacji na środowisko oraz bezpieczne warunki pracy [Matuszak-Flejszman 2010].

Zasady dotyczące systemowego podejścia do zarządzania jakością, środowiskowego oraz bezpieczeństwem i higieną pracy opisane są w międzynarodowych standardach: ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001.

W normie ISO 9001 *Systemy zarządzania jakością – wymagania* wyspecyfikowano wymagania dotyczące systemu zarządzania jakością. W przypadku gdy organizacja chce wykazać swoją zdolność do dostarczania wyrobów, które spełniają wymagania klienta i mające zastosowanie wymagania prawne, oraz zwiększać zadowolenie klienta, podejmuje decyzję o wdrażaniu tego systemu zarządzania.

Natomiast w normie ISO 14001 *Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania* wyszczególniono wymagania dotyczące systemu zarządzania środowiskowego w celu umożliwienia organizacji sformułowania i wdrożenia polityki środowiskowej oraz celów środowiskowych z uwzględnieniem przepisów prawnych i innych przepisów odnoszących się do organizacji oraz informacji na temat znaczących aspektów środowiskowych i wpływów na środowisko. Norma ISO 14001 dotyczy tych aspektów środowiskowych identyfikowanych przez organizację jako te, które może nadzorować, oraz te, na które może mieć wpływ.

W normie OHSAS 18001 wyszczególniono wymagania dotyczące systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w celu umożliwienia organizacji odpowiedniego sformułowania oraz realizacji polityki i celów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, z uwzględnieniem wymagań przepisów prawnych i innych wymagań dotyczących tej dziedziny. Norma obejmuje te czynniki bezpieczeństwa i higieny pracy, które organizacja może nadzorować i na które może mieć wpływ.

Zastosowanie w organizacji systemowego podejścia do zarządzania przynosi jej wiele korzyści, w szczególności w przypadku organizacji zorientowanej na wyniki. Systemy zarządzania mogą pomagać organizacjom zwiększać zadowolenie klienta, poprawiać warunki pracy pracowników oraz wpływać na zadowolenie zainteresowanych stron poprzez pokazanie proekologicznej działalności. Klienci żądają wyrobów lub świadczenia usług, które spełniają ich potrzeby i oczekiwania. Te potrzeby i oczekiwania – wyrażane w specyfikacjach wyrobu/usługi – zbiorczo zwane są wymaganiami klienta. Wymagania klienta mogą być wyspecyfikowane przez klienta w umowie lub określone przez samą organizację. Organizacje ukierunkowane są na ciągłe doskonalenie swoich wyrobów, usług i procesów z powodu zmieniających się potrzeb i oczekiwań klienta oraz ze względu na nacisk konkurencji i postęp techniczny. Zainteresowane strony, takie jak społeczeństwo, organy samorządowe, rządowe, grupy ekologiczne, żądają, aby organizacja minimalizowała swój negatywny wpływ na środowisko i dążyła do ograniczenia zanieczyszczeń. Zainteresowanymi stronami są również klienci, którzy do swoich wymagań mogą włączyć wymagania ekologiczne dotyczące wyrobu lub świadczonej usługi. Wymagania zainteresowanych stron wiążą się z wieloma znaczącymi aspektami środowiskowymi, wywołującymi różnego rodzaju wpływy na środowisko, które, w większym lub mniejszym stopniu, mogą być i często są dla nich uciążliwe. Natomiast system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jest niezbędny w organizacji, ponieważ pracownicy żądają zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, zmniejszenia zagrożeń oraz odpowiednich działań zapobiegawczych.

Podejście uwzględniające system zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz bezpieczeństwem i higieną pracy zachęca organizacje do analizowania wymagań klienta, potrzeb pracowników oraz wymagań zainteresowanych stron. Ponadto system zarządzania wymaga określania procesów przyczyniających się do uzyskania wyrobu (lub usługi) akceptowanej przez klienta i utrzymania tych procesów pod nadzorem, w zgodzie z wymaganiami dotyczącymi ochrony środowiska oraz zapewniającymi bezpieczne i higieniczne warunki pracy przy uwzględnieniu ciągłego doskonalenia działań mających na celu osiągnięcie określonych efektów wynikających z działalności organizacji. Systemy zarządzania mogą powodować konieczność ciągłego doskonalenia w celu zwiększenia prawdopodobieństwa zadowolenia klienta, pracowników i innych zainteresowanych stron oraz osiągnięcia zamierzeń dotyczących odpowiednio jakości, środowiska czy bezpieczeństwa.

Kierownictwo organizacji powinno stworzyć odpowiednie warunki, by zachęcać pracowników do wzbogacania wiedzy i umiejętności. Korzystanie z cyklu Deminga wiąże się z przeznaczaniem środków na projekty, które mają charakter długofalowy. Zdaniem Edwarda Deminga niewłaściwe jest koncentrowanie się na krótkookresowych planach, które umożliwiają w miarę szybko uzyskanie wyników. Uważa on, że ważniejsze jest dogłębne poznanie potrzeb klientów i na tej podstawie opracowanie stałych celów w odniesieniu do poprawy jakości.

Aby zrozumieć charakter procesu ciągłego doskonalenia w oparciu o model PWSO, należy opisać działania wchodzące w skład jego poszczególnych etapów.

### **Etap 1. Planuj**

W ramach tego etapu należy zauważyć możliwe zmiany (udoskonalenia procesu) i zaplanować je. Identyfikuje się i gromadzi informacje w tych obszarach funkcjonowania organizacji, w których zmiany przyniosą największe efekty. Na wstępie zespół roboczy musi opracować listę elementów procesu, wyrobu lub systemu, które można udoskonalить. Opracowana lista powinna zostać poddana dalszej analizie w celu określenia priorytetów – tych elementów, od których proces doskonalenia powinien się rozpocząć. Następnie należy zidentyfikować wymagania w stosunku do doskonalonego procesu, wyrobu czy systemu. Kolejnym krokiem jest zbieranie danych – jakie wskaźniki czy mierniki charakteryzują proces, wyrób lub system, jakie pomiary będą dokonywane przed rozpoczęciem, w trakcie i po zakończeniu działań. Mając zidentyfikowane przyczyny niedoskonałości, należy przejść do określenia możliwych rozwiązań. Prowadzi to do opracowania szczegółowego planu działań, zawierającego główny cel, cele szczegółowe, sposoby i terminy ich osiągnięcia, punkty kontrolne i osoby odpowiedzialne. Opracowany plan należy przedstawić zespołowi.

### **Etap 2. Wykonaj**

W ramach tego etapu należy wdrożyć rozwiązania przy wsparciu najwyższego kierownictwa, rozumiejącego podejmowane działania. Zaplanowany w pierwszym etapie schemat działań powinien zostać wprowadzony w życie. Etap ten ma na celu dokonanie zmian w procesie, wyrobie czy systemie w celu podniesienia jego wydajności lub usunięcia przyczyn problemów. Możliwe jest również wdrożenie działań o ograniczonej skali bądź przeprowadzenie testów rozwiązań, które zostały opracowane przez zespół w poprzednim etapie cyklu.

### **Etap 3. Sprawdź**

Podczas realizacji tego etapu należy dokonać pomiarów uzyskanych wyników i porównać je z założeniami przyjętymi w etapie pierwszym. Na tym etapie należy koncentrować się na dokonywaniu pomiarów założonych w planie, by stwierdzić, czy wdrożone działania były skuteczne. Można uzyskać również odpowiedź na pytanie, czy działania usprawniające, wdrożone w fazie drugiej, przyniosły zamierzony efekt. Do oceny wdrożonych działań należy wykorzystać opracowane wcześniej mierniki, a uzyskane wyniki pomiarów powinny zostać udokumentowane. Należy zebrać jak największą ilość informacji, ponieważ ułatwi to opracowanie działań

w kolejnym etapie cyklu. W przypadku stwierdzenia odstępstw od planu, należy określić przyczyny tego stanu rzeczy.

#### **Etap 4. Działaj**

Jeśli zaobserwowano odchylenia od założonego planu, trzeba wdrożyć działania korygujące. Należy pamiętać, że cykl Deminga zawiera się w pętli, zatem tak naprawdę proces doskonalenia nigdy się nie kończy. Wiedza, jaką uzyskano w ostatnim etapie cyklu, powinna zostać wykorzystana w planowaniu następnego cyklu doskonalenia. Zatem niezwykle ważne jest wdrażanie tych rozwiązań, które korzystnie wpłynęły na proces, oraz modyfikowanie tych, które zawiodły. Jeśli opracowany plan się nie powiódł, na podstawie zgromadzonych doświadczeń należy przygotować nowy. Jeśli przeprowadzone działania zakończyły się sukcesem, w następnym cyklu poprzeczkę należy postawić jeszcze wyżej.

Kolejny przebieg cyklu PWSO należy rozpocząć od dokonania stosownych modyfikacji w oparciu o wiedzę uzyskaną z czwartego etapu poprzedniego cyklu. Trzeba ponownie uwzględnić głos klienta, którego wymagania mogły ulec modyfikacji [Wawrzynek 2003]. Należy pamiętać, że wszystkie podjęte działania powinny być dokumentowane zgodnie z przyjętymi procedurami, a informacje, które zostały zebrane w trakcie realizacji działań w cyklu PWSO powinny być przekazywane pracownikom zaangażowanym w proces zmian [Karaszewski 2005].

### **3.2. Model Doskonałości EFQM**

Za kompleksowe i zaawansowane narzędzie doskonalenia organizacji uznawany jest Model Doskonałości EFQM, który obejmuje wszystkie najważniejsze obszary funkcjonowania organizacji oraz dokładnie określa, jakie wymagania powinny być spełnione w tych obszarach. Są to takie obszary działalności organizacji, jak:

- 1) przywództwo – w jaki sposób zarząd i wszyscy kierownicy zachowują się i działają, aby inspirować i powodować zmiany kultury w kierunku nastawienia na jakość,
- 2) polityka i strategia – czy polityka i strategia są formułowane, weryfikowane i udoskonalane zgodnie z koncepcją zarządzania EFQM,
- 3) zarządzanie personelem – w jaki sposób przedsiębiorstwo wyzwala pełny potencjał zatrudnianego personelu,
- 4) zasoby – czy zasoby finansowe, informacyjne, materiałowe oraz stosowane technologie są efektywnie wykorzystywane do wspomaganie realizacji polityki i strategii kierownictwa organizacji,
- 5) procesy – jak krytyczne procesy są stosowane i kontrolowane w celu zapewnienia ciągłego doskonalenia działań w organizacji,
- 6) zadowolenie klientów – jak klient ocenia jakość wyrobów i usług,
- 7) zadowolenie pracowników – jak pracownik ocenia korzyści płynące z zatrudnienia w organizacji oraz własny wkład w jej rozwój,
- 8) wpływ na otoczenie – jakie są związki organizacji z lokalną społecznością oraz jak organizacja oddziałuje na środowisko,

9) wyniki z działalności – w jakim stopniu kierownictwo organizacji osiąga zaplanowane cele.

Dla klarownego zobrazowania całość koncepcji EFQM została podzielona na dwie podstawowe grupy:

- potencjał organizacji (obszary 1–5),
- efekty osiągnięte przez organizację (obszary 6–9).

Dlatego też Model Doskonałości EFQM jest traktowany jako kompleksowe narzędzie samooceny przy jednoczesnym zapewnieniu wzoru doskonałości, do którego należy dążyć, podejmując odpowiednie działania w każdym z wyróżnionych obszarów. Wyniki samooceny przeprowadzonej przez pracowników uświadamiają kierownictwu organizacji jej silne strony oraz pozwalają zidentyfikować obszary, które powinny być doskonalone. Należy podkreślić, że Model Doskonałości EFQM nie narzuca ani nie sugeruje gotowych rozwiązań. Natomiast dopuszcza wiele sposobów podejścia do osiągnięcia trwałej doskonałości we wszystkich aspektach działalności organizacji. Podejście do zarządzania sugerowane przez model opiera się na następującym założeniu: „doskonałe rezultaty dotyczące wyników działalności, oceny stopnia zadowolenia klientów, pracowników i wpływu na społeczeństwo osiąga się poprzez przywództwo będące motorem dla formułowania polityki i strategii, zarządzania ludźmi, partnerstwem i zasobami oraz procesami” [Matuszak-Flejszman 2010].

Model Doskonałości EFQM jest elastyczny i może być stosowany przez różnej wielkości organizacje, działające zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Dzięki zastosowaniu w organizacji tego modelu kierownictwo może posiadać skuteczny system zarządzania, który może być ciągle doskonalony. Przede wszystkim kierownictwo uzyskuje kompleksową informację na temat organizacji. Ponadto zastosowanie tego modelu umożliwi kierownictwu organizacji:

- identyfikację mocnych stron organizacji oraz obszarów do poprawy,
- przeprowadzenie oceny skuteczności i efektywności podejmowanych działań,
- porównanie się z innymi organizacjami,
- identyfikowanie i dzielenie się najlepszymi praktykami w obrębie organizacji,
- zwiększenie zaangażowania pracowników w ciągle doskonalenie,
- usprawnienie wewnętrznej komunikacji oraz integracji różnych inicjatyw projektowych i usprawniających.

#### **4. Skuteczność znormalizowanych systemów zarządzania**

Jeden z wyznaczników skuteczności działalności organizacji stanowi skuteczność podejmowanych decyzji, niejednokrotnie nazywana skutecznością zarządzania. Czynnikiem mającym bezpośredni wpływ na skuteczność podejmowania decyzji jest skuteczny menedżer, który wybiera właściwe rzeczy do zrobienia, przy czym menedżer musi być nie tylko skuteczny, czyli umieć zrobić właściwe rzeczy, ale również musi być sprawny, co oznacza, że powinien opanować cały zakres

umiejętności wchodzących w skład zarządzania. Ponadto skuteczny menedżer powinien stosować każdą z tych umiejętności w odpowiednim momencie, czyli umieć robić rzeczy we właściwy sposób.

Dlatego też skuteczność działań definiowana jest jako pozytywnie oceniana zgodność wyniku działania z celem. Penc definiuje również skuteczność jako umiejętność wyboru właściwych celów, właściwych rzeczy do zrobienia, a więc tego, co jest organizacji potrzebne i pożądane dla jej sprawnego funkcjonowania i rozwoju [Penc 1997]. Natomiast inni autorzy [Kotarbiński 1975; Zieleniewski 1978] przez pojęcie skuteczności rozumieją funkcję zarówno właściwości systemu realizującego zadanie, jak i specyfiki samego zadania. W normie ISO 9000 skuteczność zdefiniowana została jako stopień, w jakim planowane działania są zrealizowane, a planowane wyniki osiągnięte. Jest to cecha sprawnego działania.

Efektywność natomiast to porównanie efektów i nakładów albo osiągniętych przychodów i poniesionych kosztów [Gabrusewicz i in. 2001]. W literaturze często wyróżnia się dwa pojęcia efektywności: efektywność ekonomiczną oraz efektywność organizacyjną. Efektywność ekonomiczna definiowana jest jako rezultat działalności podmiotu gospodarczego lub określonego przedsięwzięcia, będący wynikiem relacji uzyskiwanych efektów do poniesionych nakładów. Natomiast efektywność organizacyjna to zdolność przedsiębiorstwa do bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu oraz produktywnego i oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów do realizacji przyjętej struktury celów [Penc 1997]. W normie ISO 9000 efektywność zdefiniowano natomiast jako relację pomiędzy osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami [ISO 9000:2006]. Różnice w efektywności i skuteczności zarządzania powodują, że z tych samych zasobów i w tych samych warunkach ekonomicznych organizacje mogą osiągnąć zupełnie inne rezultaty ekonomiczne. Kierownicy w swoich działaniach muszą być zarówno efektywni, jak i skuteczni. Dlatego w celu zapewnienia skuteczności i efektywności działań zaangażowanie i wiodąca rola kierownictwa ma znaczenie decydujące.

Do zdefiniowania, czym jest skuteczność systemów zarządzania, wykorzystano definicję zawartą w normie ISO 9000. Skuteczność to stopień, w jakim planowane działania są zrealizowane, a planowane wyniki osiągnięte [ISO 9000:2006]. Zatem z punktu widzenia systemowego podejścia do zarządzania należy zdefiniować, czym są planowane działania. Do planowanych działań w ramach systemowego podejścia do zarządzania zalicza się:

- cele, zadania, programy,
- planowanie zapewnienia zgodności z wymaganiami,
- planowanie sprawnego nadzoru nad procesami,
- planowanie realizacji wyrobu,
- planowanie zakupów,
- planowanie sprawnego nadzoru nad znaczącymi aspektami środowiskowymi,
- planowanie sprawnego nadzoru nad zagrożeniami,
- planowanie szkoleń,

- planowanie działań w zakresie przygotowania na sytuacje awaryjne,
  - planowanie audytów,
  - planowanie monitorowania i pomiarów,
  - planowanie działań korygujących i zapobiegawczych,
  - planowanie przeglądów zarządzania.
- Natomiast do planowanych wyników należy zaliczyć:
- zrealizowanie założonych celów,
  - zgodność z wymaganiami,
  - spełnienie oczekiwań klientów, pracowników i innych zainteresowanych stron,
  - zapewnienie stabilności, rozwoju, doskonalenia procesów wyrobów,
  - minimalizację negatywnego wpływu na środowisko,
  - minimalizację zagrożeń,
  - wyniki monitorowania i pomiarów,
  - wyniki audytów,
  - informacje dotyczące skuteczności działań korygujących i zapobiegawczych,
  - informacje dotyczące efektów wynikających z działalności dotyczącej jakości, środowiska i bhp,
  - informacje dotyczące ciągłego doskonalenia.

Wyznacznikami skuteczności systemów zarządzania są efekty działalności organizacji, zdefiniowane jako możliwe do zmierzenia wyniki zarządzania przez organizację swoimi procesami, aspektami środowiskowymi czy zagrożeniami [ISO 14001:2005]. Ocena efektów działalności organizacji stanowi wewnętrzny proces i narzędzie zarządzania, które dostarcza kierownictwu wiarygodnych i możliwych do zweryfikowania informacji, służących do określenia, czy efekty działalności organizacji w zakresie jakości, środowiska i bezpieczeństwa są zgodne z ustalonymi kryteriami. Takim kryterium może być cel określony przez kierownictwo organizacji, zadanie lub inny zamierzony poziom efektów działalności.

W kontekście systemu zarządzania wyniki mogą być mierzone w odniesieniu do polityki jakości, środowiska i bhp organizacji, celów, zadań i innych wymagań dotyczących efektów działalności. Z efektami działalności organizacji związane są jej wskaźniki dotyczące oceny efektów działalności. Należy do nich zaliczyć [ISO 14031:2002]:

- wskaźniki efektów zarządzania,
- wskaźniki działalności operacyjnej,
- wskaźniki zadowolenia klienta, stanu środowiska, stanu środowiska pracy,
- wskaźniki zgodności z wymaganiami.

Wskaźniki efektów zarządzania dostarczają informacji w zakresie zarządzania, wpływających na efekty działalności organizacji. Warto mierzyć wysiłki i podejmowane przez kierownictwo decyzje wpływające na efektywność działań organizacji i tym samym przyczyniające się do całościowych efektów działalności dotyczącej jakości, działalności środowiskowej oraz związanej z bhp. Rozważając zastosowanie w organizacji wskaźników efektów zarządzania, należy szukać wskaźników po-

kazujących funkcjonowanie systemu zarządzania w porównaniu z zaplanowanym funkcjonowaniem jego różnych elementów. Przykładami takich obszarów mogą być: wdrożenie polityki i programów zarządzania, aspekty finansowe czy relacje z klientami, pracownikami i ze społeczeństwem. Aby wskaźniki efektów zarządzania były przydatne dla kierownictwa, powinny być wyrażone za pomocą wielkości procentowych, wielkości odniesionych do jakiegoś okresu czasu, np. roku itp. Jest to uzależnione od celu zbierania informacji. Zainteresowanie kierownictwa liczbą osiągniętych celów i zadań zwykle nie będzie dotyczyło ogólnej liczby, lecz tylko liczby zrealizowanych celów i zadań w stosunku do liczby wszystkich zaplanowanych celów i zadań. Kierownictwo może porównywać ich udział procentowy w czasie i będzie mieć dobre rozeznanie, czy osiągnięto postęp. Do wskaźników efektów zarządzania można zaliczyć m.in.: stopień realizacji polityki ZSZ, stopień realizacji celów, liczbę celów zrealizowanych w stosunku do niezrealizowanych, liczbę przeprowadzonych szkoleń na jednego pracownika, liczbę działań korygujących na stanowisko pracy, ilość informacji dotyczących systemowego podejścia do zarządzania na temat danej organizacji, liczbę lub koszty związane z karami lub grzywnami, wielkość oszczędności osiągniętych przez redukcję zużycia zasobów, zapobieganie zanieczyszczeniom lub recykling odpadów.

Kolejną grupę stanowią wskaźniki efektów działalności operacyjnej. Informują one kierownictwo o efektach działalności dotyczącej jakości, działalności środowiskowej i bhp związanych z działaniami operacyjnymi prowadzonymi przez organizację. Odpowiednio wybrane i wyznaczone wskaźniki pozwalają na ocenę stopnia realizacji celów i zadań, tym samym na ocenę ciągłej poprawy oddziaływania na jakość, środowisko i bhp, np. czy przeprowadzone działania rzeczywiście przyniosły zamierzony efekt w postaci poprawy jakości wyrobów, zmniejszenia emisji czy wyeliminowania zagrożeń. Wskaźniki pozwalają także na właściwe sterowanie procesami. Uzyskując na bieżąco informacje, można śledzić trendy i dokonywać w razie potrzeby korekt procesu oraz zapewnić jego optymalizację. Wskaźniki efektów działalności operacyjnej mogą być związane z:

- wejściami – surowce, materiały, energia i usługi wspomagające działania operacyjne organizacji,
- urządzeniami technicznymi i wyposażeniem – projektowanie, instalowanie, użytkowanie, konserwacja, wykorzystanie terenu,
- wyjściami – wyroby, usługi świadczone przez organizację, pozbywanie się odpadów i emisje do poszczególnych mediów środowiska (powietrze, woda, gleba), hałas, promieniowanie itd.,
- dostawami i odbiorami (np. metody dostarczania surowców i transport do klientów gotowych wyrobów).

Przykłady wskaźników działalności operacyjnej to na przykład skuteczność realizacji procesów: ilość wyrobów niezgodnych na jednostkę produkcji, ilość odpadów na jednostkę produkcji, zużycie mediów na jednostkę produkcji, zużycie energii/wody na kilogram wypranej odzieży roboczej, ilość materiałów niebezpiecznych



wykorzystanych przez dostawcę usług, z którym zawarto umowę, ilość lub rodzaj wyrobów/odpadów wytworzonych przez dostawcę usług.

Wskaźniki: stopnia zadowolenia klienta, stanu środowiska, stanu środowiska pracy stanowią trzecią grupę wskaźników efektów działalności organizacji w zakresie jakości, środowiska oraz bhp. Dostarczają one informacji na temat lokalnego, regionalnego lub globalnego stanu środowiska. W ramach analizy tych wskaźników kierownictwo organizacji może uzyskać dane i informacje o:

- trendach rynku,
- stopniu zadowolenia klientów,
- jakości życia klientów i innych zainteresowanych stron,
- właściwościach i jakości ważniejszych zbiorników wodnych,
- jakości powietrza w regionie,
- zagrożonych gatunkach,
- jakości lub ilości zasobów,
- koncentracji zanieczyszczeń w tkankach żywych organizmów,
- zmniejszaniu się warstwy ozonowej,
- potrzebach pracowników,
- warunkach pracy,
- wypadkowości.

Niektóre z tych informacji mogą mieć postać wskaźników działalności operacyjnej. Mogą one zostać wykorzystane przez organizację do zarządzania jej procesami, aspektami środowiskowymi czy znaczącymi zagrożeniami lub do wskazania określonych zagadnień, które organizacja powinna uwzględnić podczas wdrażania, utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania.

Ostatnią grupę tworzą wskaźniki stopnia zgodności z wymaganiami (prawnymi i innymi), takie jak liczba niespełnionych wymagań prawnych w stosunku do wszystkich wymagań. Zwykle przy opracowywaniu tych wskaźników wykorzystuje się dane zbierane w związku z wymaganiami regulacyjnymi i wyraża się je w formie, która dostarcza kierownictwu informacji odnoszących się do systemu zarządzania. Jednak mogą one również dotyczyć innych wymagań, takich jak wymagania korporacyjne czy wymagania klienta.

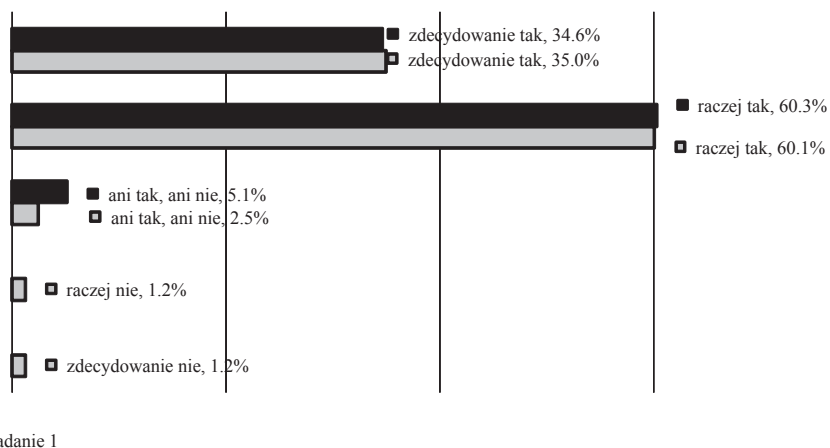
## **5. Czynniki determinujące skuteczność znormalizowanych systemów zarządzania**

Skuteczność systemu zarządzania to stopień, w jakim zostały zrealizowane założone cele w zakresie tego systemu zarządzania. W ramach badań<sup>1</sup> prowadzonych przez

---

<sup>1</sup> Badania miały na celu identyfikację i ocenę czynników wpływających na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski. Wyniki badań zostały poszerzone o wywiady pogłębione, prowadzone w badanych przedsiębiorstwach. Próbę badawczą stanowiło 23% przedsiębiorstw mających przynajmniej dwa certyfikowane systemy zarządzania.

autorkę w Katedrze Znormalizowanych Systemów Zarządzania w latach 2007 i 2009 wśród organizacji mających przynajmniej dwa znormalizowane systemy zarządzania poproszono przedstawicieli kierownictwa tych przedsiębiorstw o wyrażenie opinii na temat skuteczności funkcjonującego systemu zarządzania środowiskowego. Uzyskane wyniki w ramach drugiego i trzeciego etapu badania właściwego przedstawiono na rysunku 1.



**Rys. 1.** Opinie na temat skuteczności systemu zarządzania środowiskowego w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: badania własne.

Na podstawie analizy wyników badań należy stwierdzić, że przedstawiciele kierownictwa badanych przedsiębiorstw uznali, iż system zarządzania środowiskowego zgodny z wymaganiami normy ISO 14001 jest skuteczny. Odpowiedzi w ramach obydwu badań są porównywalne. Jak wynika z rysunku 1 około 35% respondentów jest zdania, że funkcjonujący u nich system zarządzania środowiskowego jest zdecydowanie skuteczny, natomiast około 60% uważa, że system ten jest raczej skuteczny. Wyniki te (około 95%) świadczą, że system zarządzania środowiskowego jest skuteczny, co oznacza, że przedsiębiorstwa osiągają efekty w zakresie działalności środowiskowej. Należy również podkreślić, że w sumie zaledwie 2,4% przedstawicieli kierownictwa w ramach badania pierwszego jest zdania, że system ten raczej nie i zdecydowanie nie jest skuteczny. Natomiast w ramach trzeciego etapu badania właściwego nikt z badanych nie wskazał, że system ten nie jest skuteczny.

## 6. Czynniki wpływające na skuteczność systemów zarządzania

Na skuteczność, a tym samym doskonalenie znormalizowanych systemów zarządzania wpływa wiele czynników. Należą do nich m.in.: strategia działania przedsię-

biorstwa, zaangażowanie i wiodąca rola najwyższego kierownictwa, uczestnictwo w innych systemach czy programach, opinie, wnioski, skargi reklamacje klientów czy innych zainteresowanych stron, nacisk konkurencji i wymagania rynku, możliwości techniczne lub technologiczne organizacji, kondycja finansowa organizacji, motywacja, zaangażowanie i świadomość pracowników, audyty wewnętrzne, wymagania jednostki certyfikującej, przeglądy zarządzania [Matuszak-Flejszman 2010].

W oparciu o wywiady i audyty prowadzone w organizacjach zidentyfikowano szereg czynników wpływających na skuteczność znormalizowanych systemów zarządzania, które przy wykorzystaniu analizy czynnikowej zostały podzielone na cztery obszary: strategia kierownictwa, narzędzia zarządzania i rozwiązywania problemów, ocena znormalizowanych systemów zarządzania oraz zasoby organizacji. Wyniki przedstawiono na rysunku 2.



**Rys. 2.** Czynniki wpływające na skuteczność znormalizowanych systemów zarządzania (ZSZ)

Źródło: opracowanie własne.

Kierownictwo ukierunkowane na osiągnięcie efektów działalności powinno mieć określoną strategię działania. Dlatego w celu zapewnienia skuteczności działań kierownictwo musi wykazywać swoje zaangażowanie w działania na rzecz poprawy jakości, środowiska i bezpieczeństwa pracy. Powinno to być uwidocznione w strategii działania i przekazane w głąb organizacji w polityce jakości, środowiska i bhp. Polityka systemu zarządzania może być realizowana poprzez odpowiednio zapla-

nowane cele, rozpisane na poszczególne zadania i przedstawione w realistycznym programie zarządzania.

Kolejną grupę czynników wpływających na skuteczność znormalizowanych systemów zarządzania stanowią tzw. narzędzia zarządzania i rozwiązywania problemów, do których zaliczono m.in.: analizę przyczyn i skutków możliwych błędów, stosowanie narzędzi takich jak 5S, 8D, Zrównoważona Karta Wyników czy domy jakości, jak również działania dotyczące analizy ryzyka. Przy czym w tym przypadku należy uwzględnić analizę ryzyka związanego z niespełnieniem wymagań i niezgodnościami powstałymi zarówno w fazie projektowania wyrobu, jak również jego produkcji czy użytkowania przez klienta. Do tej grupy należy również ryzyko środowiskowe. Jego analiza opiera się głównie na ocenie aspektów środowiskowych. Kolejna bardzo ważna analiza ryzyka związana jest z identyfikacją zagrożeń oraz oceną ryzyka zawodowego w celu wyznaczenia akceptowalnego poziomu zarządzania obszarami, w których powstają zagrożenia na stanowiskach pracy.

Grupa trzecia czynników wpływających na skuteczność znormalizowanych systemów zarządzania to czynniki o nazwie „ocena znormalizowanych systemów zarządzania”, do których zaliczono audyty, działania korygujące i zapobiegawcze oraz przeglądy zarządzania. W przypadku oceny skuteczności systemów zarządzania istotną rolę odgrywają zarówno audyty wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Przy czym należy zwrócić szczególną uwagę na jakość prowadzonych audytów, co z kolei uzależnione jest od zaangażowania kierownictwa, motywowania pracowników, jak również zaangażowania zarówno audytorów, jak i audytowanych. W ocenie skuteczności systemów zarządzania pomocne są również audyty zewnętrzne (drugiej i trzeciej strony). W tym przypadku kierownictwo organizacji może korzystać z doświadczenia audytorów, co z kolei przyczynia się do doskonalenia systemów zarządzania i ich skuteczności. Najczęściej to podczas audytów wskazywane są niezgodności. Istotne jest, aby osoba odpowiedzialna za audytowany obszar potrafiła zidentyfikować przyczynę niezgodności i zaproponować oraz zrealizować odpowiednie działania korygujące. Z tym związana jest ocena skuteczności tych działań, co może mieć przełożenie na skuteczność systemu zarządzania. Podobnie jest w przypadku działań zapobiegawczych, kiedy identyfikujemy potencjalną niezgodność i jej przyczynę. Ważne jest zaproponowanie działań zapobiegawczych, przykładowo częstsze przeglądy niż wynikające z dokumentacji techniczno-ruchowej i odpowiednia ich realizacja oceniona pod kątem skuteczności działań. Przeglądy zarządzania stanowią ostatni element grupy czynników wpływających na skuteczność znormalizowanych systemów zarządzania. Jeśli przeglądy zarządzania prowadzone są odpowiednio, ich wyniki na pewno wpływają na skuteczność systemów zarządzania. Należy zdefiniować, co znaczy słowo „odpowiednio”. Przede wszystkim przeglądy zarządzania powinny odbywać się okresowo, w zaplanowanych odstępach czasu. Zawsze wszystkie elementy wejściowe do przeglądu zarządzania zawarte w normach ISO 9001, ISO 14001 czy OHSAS 18001 powinny być szczegółowo omówione i – co najważniej-

sze – z przeglądu zarządzania powinny wynikać wnioski, m.in. dotyczące skuteczności działań kierownictwa organizacji.

Systemy zarządzania nie będą skuteczne, jeśli nie zostaną zapewnione zasoby przedsiębiorstwa, należące do czwartej grupy czynników wpływających na ich skuteczność. W ramach tej grupy należy wyróżnić zasoby ludzkie, kondycję finansową organizacji, jak również jej możliwości techniczne i technologiczne. Oczywiście nie można zapomnieć o odpowiedniej infrastrukturze i środowisku pracy.

Zapewnienie wszystkich tym elementów, odpowiednie zarządzanie nimi przez kierownictwo organizacji zorientowane na wyniki zapewni skuteczne funkcjonowanie systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz bezpieczeństwem i higieną pracy.

## 7. Podsumowanie

W organizacji skupionej na wynikach istotną rolę w zapewnieniu skuteczności znormalizowanych systemów zarządzania odgrywa kierownictwo. Bardzo ważne jest jego zaangażowanie, bo to przekłada się na czynniki determinujące skuteczność systemów zarządzania, do których należy zaliczyć realizację działań zgodnie z przyjętą strategią organizacji, zapewnienie odpowiednich zasobów, skupienie się na ocenie organizacji oraz stosowanie różnego rodzaju narzędzi zarządzania i rozwiązywania problemów. W aspekcie skutecznie zarządzanej organizacji orientacja kierownictwa na wyniki stanowi podstawowy element działalności organizacji.

## Literatura

- Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002.
- Gabrusewicz W., Kamela-Sowińska A., Poetschke H., *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2001.
- Karaszewski R., *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk 1975.
- Łańcucki J., *Skuteczność i efektywność systemu zarządzania jakością*, [w:] J. Łańcucki (red.), *Efektywność systemów zarządzania*, PZITS, Poznań 2004.
- Matuszak-Flejszman A., *Determinanty doskonalenia system zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010.
- OHSAS 18001, *Occupational Health and Safety Management System – Requirements*, British Standard, BSI, 2007
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
- PN-EN ISO 14001:2005, *Systemy zarządzania środowiskowego – wymagania i wytyczne stosowania*, PKN, Warszawa 2005.

- PN-EN ISO 14031:2002 *Zarządzanie środowiskowe – ocena efektów działalności środowiskowej – wytyczne*, PKN, Warszawa 2002.
- PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.
- PN-EN ISO 9001:2009, *Systemy zarządzania jakością – wymagania i wytyczne stosowania*, PKN, Warszawa 2009.
- Wawrzynek J., *Idee W.E. Deminga i ich znaczenie w kształtowaniu japońskiej orientacji na jakość*, [w:] E. Konarzewska-Gubała (red.), *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1978.

## DETERMINANTS OF THE EFFECTIVENESS OF STANDARDISED MANAGEMENT SYSTEMS

**Summary:** This article attempts to identify the factors that determine how effective standardised management systems are in result-oriented organisations that are properly managed. The author's own research, as well as the results of the audits of organisations that have implemented a quality, environmental, and health and safety management system have been used. The effectiveness of management systems is a consequence of a continuous improvement. It is a repetitive process of improving management systems that is designed to make the overall impacts associated with the activities of the organisation less detrimental. This process should also have its foundations in the policy of the organisation. Therefore, the management of a result-oriented organisation should not only improve the individual components of management systems in accordance with applicable standards, but also activities aimed at improving quality, reducing environmental impacts and minimising risks. The impacts of activities are related to effectiveness, which, in turn, is understood as positively evaluated compliance of the achieved results with the objectives pursued by the management of an organisation. In order to demonstrate the effectiveness of standardised management systems in an organisation, the article focuses on factors influencing their improvement, taking into account in particular result-oriented organisations. The article discusses in what way result-oriented organisations are managed. It also demonstrates the role of standardised quality, environmental and safety management systems taking into account the elements of the EFQM model of excellence. Furthermore, it identifies factors that determine the effectiveness of such systems as far as their potential and results of the organisation are concerned.

**Keywords:** effectiveness of standardized management systems, improvement of quality management systems, environmental and safety management systems, determinants of improvement of management systems, focus on results.