

MENEDŻER JAKOŚCI I ŚRODOWISKA

Redakcja naukowa:

Piotr Rogala, Paweł Skowron

Jelenia Góra 2017

Redakcja naukowa:
Piotr Rogala, Paweł Skowron

Autorzy:

Małgorzata Asejczyk-Woronecka (2)
Bartosz Bartniczak (7)
Tomasz Brzozowski (3, 4, 5.4)
Sylwia Jagiełło (5.2)
Bartłomiej Jefmański (6 – współautorstwo)
Marta Kusterka-Jefmańska (6 – współautorstwo)
Marta Moczulska (9)
Adam Płachciak (10)
Piotr Rogala (1)
Paweł Skowron (5.1, 5.3)
Sabina Zaremba-Warneke ()

Recenzent

dr hab. inż. Katarzyna Hys, prof. PO

© Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2017

Wydawnictwo AD REM
58-500 Jelenia Góra, al. Wojska Polskiego 91/1, tel. 75 75 22215
www.adrem.jgora.pl

ISBN 978-83-65895-26-4

SPIS TREŚCI

Wstęp

Część I. Podejście oparte na normach międzynarodowych

- 1. Normalizacja w zarządzaniu**
 - 1.1. Normalizacja
 - 1.2. Normy dotyczące zarządzania jakością
 - 1.3. Normy dotyczące zarządzania środowiskowego
- 2. Zarządzanie jakością według normy ISO 9001**
 - 2.1. Zagadnienia wprowadzające
 - 2.2. Kontekst organizacji
 - 2.3. Przywództwo i planowanie
 - 2.4. Wsparcie i działania operacyjne
 - 2.5. Ocena efektów działania i doskonalenie
- 3. Zarządzanie środowiskowe według normy ISO 14001**
 - 3.1. Zagadnienia wprowadzające
 - 3.2. Kontekst organizacji
 - 3.3. Przywództwo i planowanie
 - 3.4. Wsparcie i działania operacyjne
 - 3.5. Ocena efektów działania i doskonalenie
- 4. Wybrane elementy znormalizowanych systemów zarządzania**
 - 4.1. Kontekst organizacji
 - 4.2. Zarządzanie procesami
 - 4.3. Zarządzanie ryzykiem
 - 4.4. Aspekty środowiskowe
- 5. Wdrażanie i utrzymywanie znormalizowanego systemu zarządzania**
 - 5.1. Proces wdrażania
 - 5.2. Udokumentowana informacja
 - 5.3. Audyty wewnętrzne

Część II. Kluczowe obszary zarządzania jakością i środowiskiem

- 6. Satysfakcja klienta**
 - 6.1. Satysfakcja klienta – istota, koncepcje i determinanty

- 6.2. Jakość usług a satysfakcja klienta
- 6.3. Skala Servqual w pomiarze jakości usług
- 7. Finansowe i prawne aspekty zarządzania środowiskiem**
 - 7.1. Podstawy prawne
 - 7.2. Nie wywiązywanie się z obowiązków prawnych
- 8. Zrównoważony rozwój organizacji**
 - 8.1. Usługi ekosystemowe – podstawa rozwoju
 - 8.2. Ekonomia zrównoważonego rozwoju – nowe podejście do gospodarowania
 - 8.3. Kluczowe czynniki zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa

Część III. Przywództwo na rzecz jakości i środowiska

- 9. Kształtowanie zaangażowania pracowników**
 - 9.1. Istota zaangażowania pracowników
 - 9.2. Predykatory zaangażowania.....
 - 9.3. Zaangażowanie pracowników w organizacji dla skutecznego zarządzania jakością.....
- 10. Sprawiedliwość jako naczelną zasadą zrównoważonego rozwoju**
 - 10.1. Zagadnienia wprowadzające
 - 10.2. Pojęcie sprawiedliwości dystrybtywnej oraz jej kryteria.....
 - 10.3. Problem sprawiedliwości międzygeneracyjnej.....
 - 10.4. Sprawiedliwość jako przedmiot debaty publicznej.....

WSTĘP

Zarówno zarządzanie jakością jak i zarządzanie środowiskowe to bardzo istotne obszary funkcjonowania współczesnych organizacjach. Błędy popełnione w zakresie zarządzania jakością produktów i usług oraz ochrony środowiska mogą stać się bezpośrednią przyczyną poważnych problemów każdej organizacji, prowadzących – w skrajnych przypadkach – nawet do jej upadku. Z kolei umiejętnie podejmowane decyzje i odpowiednie wykorzystywanie narzędzi z zakresu zarządzania jakością prowadzi do zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstwa i stanowi bezpośrednią przyczyną osiągniętych przez nie sukcesów.

W wielu wiodących przedsiębiorstwach działania z zakresu zarządzania jakością i środowiskiem są ze sobą łączone. Dzieje się tak w związku z istnieniem znormalizowanych systemów zarządzania. Wdrażane w przedsiębiorstwach systemy zarządzania jakością ISO 9001 oraz systemy zarządzania środowiskowego ISO 14001 często poddawane są integracji. Pracownicy zajmujący się tymi systemami muszą więc dysponować odpowiednią wiedzą dotyczącą zarówno jakości, jak i środowiska. Powstaje więc zapotrzebowanie na specjalistów z tego zakresu. Poszukiwani są pracownicy nie tylko potrafiący interpretować wymagania norm międzynarodowych, ale posiadający znacznie szersze kompetencje. Z myślą o tego typu osobach przygotowano zostało niniejsze opracowanie. Z pewnością nie zostały w nim uwzględnione wszystkie tematy, na których powinien znać się menedżer jakości i środowiska. Należy jednak uzmysłwić sobie, że nie istnieje ujednoczony i uniwersalny katalog kompetencji, którymi powinien dysponować menedżer jakości i środowiska. W praktyce gospodarczej zestaw takich kompetencji uzależniony jest od wielu różnych czynników, m.in. od profilu przedsiębiorstwa, aktualnie realizowanych projektów doskonalących, itd. Dlatego w książce zostały uwzględnione wybrane zagadnienia, to znaczy takie, które – zdaniem autorów – są obecnie szczególnie istotne i znajdują szerokie zastosowanie w różnego rodzaju organizacjach.

Praca składa się z dziesięciu rozdziałów, które zostały ujęte w trzech częściach tematycznych.

W pierwszej części skoncentrowano się na podejściu opartym na normach publikowanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO). Za-

prezentowano w niej ideę normalizacji oraz wymagania dla systemu zarządzania jakością i systemu zarządzania środowiskowego. Dodatkowo przedstawione zostały wybrane zagadnienia związane z wdrażaniem i utrzymywaniem znormalizowanych systemów zarządzania.

W części drugiej przybliżono dodatkowe, czyli, nie uwzględnione wprost ani w normie ISO 9001 ani w normie ISO 14001, zagadnienia dotyczące zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego. Dotyczą one wykorzystania metody Servqual w celu badania satysfakcji klientów, finansowych i prawnych aspektów zarządzania środowiskiem, a także idei zrównoważonego rozwoju organizacji.

Trzecia część dotyczy kompetencji menadżerskich. Zaprezentowano w niej problematykę związaną z kształtowaniem zaangażowania pracowników, a także aksjologiczne podstawy zrównoważonego rozwoju.

Książka przygotowana została na podstawie analizy treści norm międzynarodowych, przeglądu literatury krajowej i zagranicznej jak również wyników badań i doświadczeń praktycznych jej autorów. Przeznaczona jest zarówno dla studentów interesujących się zarządzaniem jakością i środowiskiem, a także dla praktyków pragnących rozszerzyć swoje kompetencje w tym zakresie.

Piotr Rogala i Paweł Skowron

Część I.

Podjęcie oparte na normach międzynarodowych

1. NORMALIZACJA W ZARZĄDZANIU

1.1. Normalizacja

W najogólniejszym ujęciu normalizacja jest działalnością zmierzającą do ograniczenia różnorodności. Polega ona na wyborze jednej opcji lub jednego wariantu i uznawania go za standard. Przyjmując taką interpretację można, w ramach normalizacji, wyróżnić wiele różnych podejść, czego efektem jest istnienie bardzo zróżnicowanego zbioru norm. Mówi się, między innymi, o normach społecznych, moralnych, prawnych, językowych oraz technicznych.

W gospodarce szczególne znaczenie odgrywiają normy opracowywane i publikowane w ramach formalnych systemów normalizacyjnych działających na szczeblu poszczególnych krajów oraz na szczeblu międzynarodowym (zob. Urbaniak 2004).

– *Normalizacja krajowa* –

Funkcjonowanie polskiego systemu normalizacyjnego reguluje ustawa o normalizacji z 12 września 2002 r. (Dz. U. z 2015, Nr 169, poz. 1483). Definiuje się w niej normalizację jako działalność zmierzającą do uzyskania optymalnego, w danych okolicznościach, stopnia uporządkowania w określonym zakresie, poprzez ustalanie postanowień przeznaczonych do powszechnego i wielokrotnego stosowania, dotyczących istniejących lub mogących wystąpić problemów. Przedmiotem normalizacji może być wyrób, proces lub usługa, a więc dowolny materiał, składnik, wyposażenie, jak i procedura, metoda system zarządzania lub obszar działalności (Łańcucki 2010, s. 21).

**Definicja
normalizacji**

Normalizacja prowadzona jest w celu:

- 1) racjonalizacji produkcji i usług poprzez stosowanie uznanych reguł technicznych lub rozwiązań organizacyjnych,
- 2) usuwania barier technicznych w handlu i zapobiegania ich powstawaniu,
- 3) zapewnienia ochrony życia, zdrowia, środowiska i interesu konsumentów oraz bezpieczeństwa pracy,
- 4) poprawy funkcjonalności, kompatybilności i zamienności wyrobów, procesów i usług oraz regulowania ich różnorodności,
- 5) zapewnienia jakości i niezawodności wyrobów, procesów i usług,

**Cele
normalizacji**

- 6) działania na rzecz uwzględnienia interesów krajowych w normalizacji europejskiej i międzynarodowej,
- 7) ułatwiania porozumiewania się przez określanie terminów, definicji, oznaczeń i symboli do powszechnego stosowania.

Warto pamiętać, że normalizacja, poza bezsprzecznymi korzyściami które przynosi, związana jest także z pewnymi problemami i ograniczeniami. Pojawiają się np. opinie, że nie wszystkie zainteresowane podmioty mogą na równych prawach uczestniczyć w procesie przygotowywania norm. Dotyczy to np. małych i średnich przedsiębiorstw, konsumentów i organizacji zajmujących się ochroną środowiska przyrodniczego. Ponadto normy mogą być wykorzystywane do tworzenia barier technicznych w handlu. W praktyce gospodarczej zwraca się także uwagę na to, że normy są napisane w sposób zwięzły, często językiem „technicznym” (trudnym do zrozumienia) i zawierają dużo odnośników do innych norm, a zakup pełnego zestawu norm na dany temat może być zbyt kosztowny dla małych podmiotów gospodarczych (Łańcucki, 2001, s. 16).

Polski Komitet Normalizacyjny

Polską jednostką normalizacyjną jest Polski Komitet Normalizacyjny (PKN). Organizację, zakres oraz sposób jego działania określa statut nadany przez Prezesa Rady Ministrów w drodze zarządzenia.

Do podstawowych zadań tej instytucji należy:

- 1) określanie stanu i kierunków rozwoju normalizacji;
- 2) organizowanie i nadzorowanie działań związanych z opracowywaniem i rozpowszechnianiem Polskich Norm i innych dokumentów normalizacyjnych, w szczególności przez ankietę powszechną projektów norm; ankietę powszechną jest realizowana przez podawanie do publicznej wiadomości tytułów, terminów zakończenia ankiety oraz miejsca i sposobu udostępniania zainteresowanym treści projektów;
- 3) zatwierdzanie i wycofywanie Polskich Norm oraz innych dokumentów normalizacyjnych;
- 4) reprezentowanie Rzeczypospolitej Polskiej w międzynarodowych i regionalnych organizacjach normalizacyjnych, uczestnictwo w ich pracach oraz występowanie za granicą w sprawach dotyczących normalizacji;
- 5) inicjowanie i organizowanie pracy komitetów technicznych do realizacji zadań związanych z opracowywaniem dokumentów normalizacyjnych;
- 6) organizowanie i prowadzenie działalności szkoleniowej, wydawniczej, promocyjnej i informacyjnej dotyczącej normalizacji i dziedzin pokrewnych;
- 7) opiniowanie projektów aktów prawnych związanych z normalizacją.

Norma

Podstawowym „produktem” normalizacji są normy. Są to dokumenty stosowane na zasadzie dobrowolności, powszechnie dostępne i zaakceptowane przez uznaną jednostkę normalizacyjną. Treść normy powinna:

- 1) być oparta na podstawach naukowych oraz danych sprawdzonych pod względem słuszności technicznej, ekonomicznej i użytkowej;
- 2) uwzględniać aktualny stan wiedzy oraz poziom techniki osiągnięty lub możliwy do osiągnięcia w najbliższym czasie (www.pkn.pl).

Podstawowym celem Polskiego Komitetu Normalizacyjnego jest opracowywanie Polskich Norm. Pod tym pojęciem rozumie się normę krajową, przyjętą w drodze konsensu i zatwierdzoną przez krajową jednostkę normalizacyjną, powszechnie dostępną, oznaczoną, na zasadzie wyłączności, symbolem PN. Polska Norma może być w pełni opracowana przez PKN, ale może też być wprowadzeniem normy europejskiej lub międzynarodowej.

Każda Polska Norma ma swoje indywidualne oznaczenie. Składa się ono z trzech części:

1. Skrót PN (oznaczający Polską Normę). Jeśli dana norma jest wprowadzeniem normy europejskiej lub normy międzynarodowej to jest to wskazywane poprzez dodanie do oznaczenia PN skrótów EN i/lub ISO. W przypadku normy własnej (tj. opracowanej przez PKN) dodawany jest natomiast literowy symbol dziedziny normalizacji, np. „A” – aprowizacja oraz gospodarka żywnościowa, „B” – budownictwo oraz materiały budowlane, „C” – chemia oraz przemysł chemiczny.
2. Numer Polskiej Normy. Jest to stały i niepowtarzalny identyfikator tematu normalizacyjnego objętego normą i nie ulega zmianie w związku z nowelizacją normy.
3. Data publikacji normy. Podawany jest rok oraz miesiąc opublikowania normy (w przypadku wydanych przed 2013 rokiem podawany jest wyłącznie rok publikacji w Polsce). Jeśli dana norma jest wprowadzeniem normy europejskiej lub normy międzynarodowej to podawana jest data publikacji wersji oryginalnej.

Przykłady Polskich Norm zostały przedstawione w tabeli 1.1.1.

Tabela. 1.1.1. Przykłady Polskich Norm

Lp.	Oznaczenie	Tytuł
1	PN-B-02151-4:2015-06	Akustyka budowlana – Ochrona przed hałasem w budynkach – Część 4: Wymagania dotyczące warunków pogłosowych i zrozumiałości mowy w pomieszczeniach oraz wytyczne prowadzenia badań
2	PN-P-71013:2016-09	Usługi pocztowe – Nadawcze skrzynki pocztowe – Wymagania ogólne
3	PN-EN 13107:2015-11	Wymagania bezpieczeństwa dla osobowych kolei linowych – Budowle inżynierskie
4	PN-EN 13594:2015-10	Rękawice ochronne dla motocyklistów – Wymagania i metody badań

5	PN-EN ISO 10704:2015-11	Jakość wody – Pomiar całkowitej aktywności alfa i beta w wodach niezasolonych – Metoda cienkiego depozytu źródła
---	-------------------------	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.pkn.pl.

Komitety techniczne

Prace związane z przygotowywaniem norm prowadzone są w ramach komitetów technicznych (KT). Komitety techniczne działające przy Polskim Komitecie Normalizacyjnym są kolegialnymi ciałami, powoływanymi do prowadzenia prac normalizacyjnych.

W skład komitetu technicznego wchodzi specjalści delegowani przez organy administracji rządowej, organizacje: gospodarcze, pracodawców, konsumenckie, zawodowe i naukowo-techniczne, szkół wyższych i nauki oraz pracownicy PKN, z zachowaniem zasady reprezentatywności wszystkich zainteresowanych określonym zakresem tematycznym, z uwzględnieniem potrzeb gospodarki krajowej. Obecnie funkcjonuje ponad 300 komitetów technicznych, w tym między innymi komitet techniczny ds. systemów zarządzania oraz komitet techniczny ds. zarządzania środowiskowego.

Nowelizacja norm

Ciągły postęp nauki i techniki powoduje, że normy opracowywane przez jednostki normalizacyjne dezaktualizują się (Wawak, 2006, s. 80). Dlatego, co kilka lat (zwykle co 5 – 7) powinna być oceniana aktualność każdej normy. Gdy okaże się, że zawarte w niej wytyczne/wymagania nie są już aktualne to norma powinna być poddana nowelizacji. Czasem nowelizacja polega na wprowadzeniu kilku drobnych zmian, a czasem ma ona charakter radykalny. Gdy publikowana jest nowsza wersja normy, to zwykle (ale nie zawsze) jest ona oznaczona i zatytułowana tak samo, jak jej poprzedniczka, a zmianie ulega jedynie data jej wydania.

Więcej informacji na temat normalizacji, Polskiego Komitetu Normalizacyjnego oraz Polskich Norm można znaleźć na stronie: www.pkn.pl.

– Normalizacja międzynarodowa –

Europejski Komitet Organizacyjny

Krajowe jednostki normalizacyjne z różnych państw kontaktują się ze sobą podejmując współpracę w wymiarze regionalnym (np. w skali kontynentu) oraz globalnym. Przykładem pierwszego z tych zjawisk jest funkcjonowanie Europejskiego Komitetu Normalizacyjnego (*European Committee for Standardization* – CEN), publikującego normy oznaczane symbolem EN. Od 2004 roku Polski Komitet Normalizacyjny jest członkiem CEN.

**Międzynarodowa
Organizacja
Normalizacyjna**

Instytucją zajmującą się normalizacją w skali globalnej jest Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (*International Organization for Standardization* – ISO). Jest to niezależna, pozarządowa organizacja członkowska, do której należy ponad 160 krajowych jednostek normalizacyjnych (www.iso.org). Powstała ona 23 lutego 1947 r., a jej siedziba znajduje się w Genewie (Wawak, 1996, s. 10). Polski Komitet Normalizacyjny jest członkiem (i współzałożycielem) Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej. Organizacja ta opracowuje i publikuje normy oznaczane symbolem ISO. Obecnie opublikowanych jest ponad 21 000 norm dotyczących różnych dziedzin, m.in. żywności, służby zdrowia, przemysłu, rolnictwa. Normy międzynarodowe, po opublikowaniu przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, wprowadzane są jako normy krajowe przez krajowe jednostki normalizacyjne (np. w Polsce przez Polski Komitet Normalizacyjny).

Więcej informacji Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej można znaleźć na stronie: www.iso.org.

1.2. Normy dotyczące zarządzania jakością

W 1979 roku, w ramach Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej, utworzony został Komitet Techniczny nr 176. Celem funkcjonowanie Komitetu jest przygotowywanie norm z zakresu zarządzania jakością i zapewnienia jakości. Obecnie opublikowane są 23 normy dotyczące tej dziedziny. Oznaczenia i tytułu wybranych norm dotyczących zarządzania jakością zaprezentowano w tabeli 1.2.1.

Tabela 1.2.1. Wybrane normy dotyczące zarządzania jakością i zapewnienia jakości

Lp.	Oznaczenie	Tytuł
1	ISO 9000:2015	Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia
2	ISO 9001:2015	Systemy zarządzania jakością – Wymagania
3	ISO 9004:2009	Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji – Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością
4	ISO 19011:2011	Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania
5	ISO 10001:2007	Zarządzanie jakością – Zadowolenie klienta – Wytyczne dla organizacji dotyczące kodeksów postępowania
6	ISO 10002:2014	Zarządzanie jakością – Zadowolenie klienta – Wytyczne dotyczące postępowania z reklamacjami w organizacjach
7	ISO 10005:2005	Systemy zarządzania jakością – Wytyczne dotyczące planów jakości

8	ISO 10012:2003	Systemy zarządzania pomiarami – Wymagania dotyczące procesów pomiarowych i wyposażenia pomiarowego
9	ISO 10014:2006	Zarządzanie jakością – Wytyczne do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych
10	ISO 10019:2005	Wytyczne dotyczące wyboru konsultantów systemu zarządzania jakością i korzystania z ich usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.iso.org.

Normy ISO serii 9000

Kluczową rolę odrywają trzy standardy, tj. ISO 9000, ISO 9001 oraz ISO 9004. Każda z nich została wprowadzona przez Polski Komitet Normalizacyjny jako Polska Norma, odpowiednio:

- PN-EN ISO 9000:2015-10 *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia*,
- PN-EN ISO 9001:2015-10 *Systemy zarządzania jakością – Wymagania*,
- PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*.

W praktyce (np. w organizacjach, które wdrożyły system zarządzania jakością), gdy mówi się o normach to, zwykle, nie wykorzystuje się ich pełnych oznaczeń, np. PN-EN ISO 9001:2015, lecz stosuje się oznaczenia skrócone, np. ISO 9001. Takie też podejście przyjęte zostanie w dalszej części tego opracowania.

– ISO 9000 –

Aktualna wersja normy terminologicznej opublikowana została przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną w 2015. Rok później ukazał się polski odpowiednik tego dokumentu, czyli norma PN-EN ISO 9000:2015-10 *System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*. Dwie najważniejsze części tego dokumentu dotyczą: (1) definicji terminów związanych z zarządzaniem jakością oraz (2) zasad zarządzania jakością.

Norma ISO 9000 definiuje ponad 130 pojęć związanych z zarządzaniem jakością ujętych w 13 następujących grupach: Definicje zostały podzielone na dotyczące:

- 1) osoby lub osób,
- 2) organizacji,
- 3) działań,
- 4) procesu,
- 5) systemu,
- 6) wymagań,
- 7) wyników,
- 8) danych, informacji i dokumentacji,
- 9) klienta,

- 10) właściwości,
- 11) określania,
- 12) działania,
- 13) auditu.

Przykładowe definicje zawarte w normie ISO 9000 zaprezentowane zostały w tabeli 1.2.2.

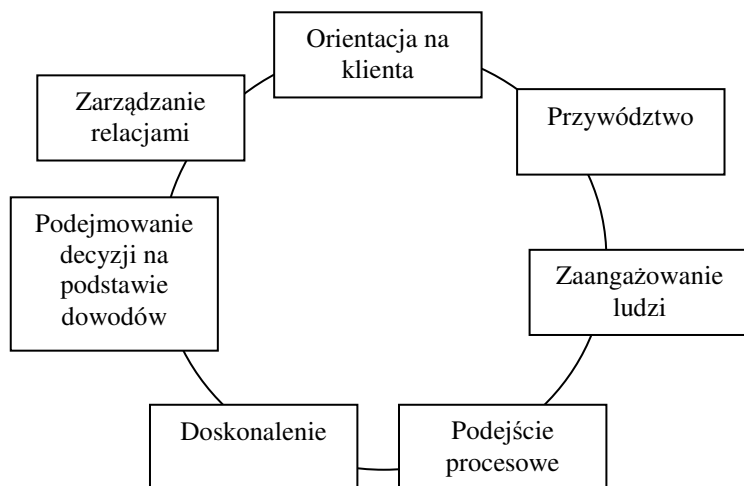
Tabela 1.2.2. Wybrane definicje z zakresu zarządzania jakością

Lp.	Termin	Definicja
1	Jakość	Stopień, w jaki zbiór inherentnych właściwości obiektu spełnia wymagania
2	Najwyższe kierownictwo	Osoba lub grupa osób, które na najwyższym szczeblu kierują organizacją i ją nadzorują
3	Kontekst organizacji	Kombinacja czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które mogą wpływać na podejście organizacji do ustalania i osiągnięcia swoich celów
4	Strona zainteresowana (interesariusz)	Osoba lub organizacja, która może mieć wpływ na decyzje lub działania, podlegać ich wpływom, lub która uważa się za podlegającą wpływom decyzji lub działań
5	Proces	Zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które wykorzystują wejścia procesów do dostarczenia zamierzonego rezultatu
6	Procedura	Ustalony sposób prowadzenia działania lub procesu
7	System zarządzania	Zbiór wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących elementów organizacji do ustanowienia polityk i celów oraz procesów do osiągnięcia tych celów
8	System zarządzania jakością	Część systemu zarządzania dotycząca jakości
9	Środowisko pracy	Warunki, w jakich praca jest wykonywana
10	Polityka	Zamierzenia i ukierunkowanie organizacji formalnie wyrażone przez najwyższe kierownictwo
11	Polityka jakości	Polityka dotycząca jakości
12	Niezgodność	Niespełnienie wymagania
13	Audit (audyt)	Systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania obiektywnego dowodu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów auditu

Źródło: opracowanie własne na podstawie PN-EN ISO 9000:2015-10.

W normie ISO 9000, poza definicjami, zaprezentowano 7 zasad zarządzania jakością. Zostały one przedstawione na rysunku 1.2.1.

Rysunek 1.2.1. Zasady zarządzania jakością



Źródło: opracowanie własne na podstawie PN-EN ISO 9000:2015-10.

Orientacja na klienta. Podstawowym celem zarządzania jakością jest spełnienie wymagań klienta i podejmowanie starań, aby wykroczyć ponad jego oczekiwania. Realizacja tej zasady może polegać, m.in. na:

- rozpoznawaniu potrzeb bezpośrednich i pośrednich klientów,
- komunikowaniu potrzeb i oczekiwań w całej organizacji,
- planowaniu, projektowaniu, rozwoju, produkcji i dostarczaniu wyrobów i usług spełniających oczekiwania klientów,
- monitorowaniu zadowolenia klientów oraz podejmowaniu na tej podstawie odpowiednich działań.

Przywództwo. Przywódcy, na wszystkich poziomach organizacji, ustalają jedność celów oraz stwarzają warunki, w których ludzie (pracownicy) są zaangażowani w osiągnięcie celów jakościowych organizacji. Realizacja tej zasady może polegać, m.in. na:

- komunikowaniu misji, wizji i polityk w całej organizacji,
- stworzeniu kultury zaufania i uczciwości,
- sprawieniu, aby liderzy na wszystkich poziomach byli pozytywnymi przykładami dla pracowników,
- inspirowaniu, zachęcaniu oraz uznawaniu wkładu pracowników.

Zaangażowanie ludzi. Kompetentni, wyposażeni w uprawnienia i zaangażowani pracownicy na wszystkich poziomach w organizacji są podstawą do zwiększenia możliwości organizacji w zakresie tworzenia i dostarczania wartości. Realizacja tej zasady może polegać, m.in. na:

- promowaniu współpracy w całej organizacji,
- umożliwianiu otwartej dyskusji i dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem,
- docenianie zaangażowania i wyników pracowników,
- badaniu zadowolenia pracowników.

Podejście procesowe. Spójne i możliwe do przewidzenia wyniki są osiągnięte skuteczniej i efektywniej, gdy działania są rozumiane i zarządzane jako wzajemnie powiązane procesy, które funkcjonują jako spójny system. Realizacja tej zasady może polegać, m.in. na:

- zdefiniowaniu celów systemu i procesów niezbędnych do ich osiągnięcia,
- ustaleniu uprawnień, odpowiedzialności i rozliczalności za zarządzanie procesami,
- zapewnieniu dostępności informacji niezbędnych do działania i doskonalenia procesów oraz monitorowania, analizy i oceny efektów działania całego systemu,
- zarządzaniu ryzykami, które mogą wpływać na dane wyjściowe procesów i końcowe rezultaty systemu zarządzania jakością.

Doskonalenie. Organizacja odnosząca sukcesy stale jest ukierunkowana na doskonalenie. Realizacja tej zasady może polegać, m.in. na:

- ustanawianiu celów dotyczących doskonalenia na wszystkich poziomach organizacji,
- szkoleniu pracowników na temat narzędzi i metod związanych z doskonaleniem,
- monitorowaniu i ocenianiu realizowanych projektów doskonalących,
- wyrażaniu uznania za podejmowane działania doskonalące.

Podejmowanie decyzji na podstawie dowodów. Jest bardziej prawdopodobne, że decyzje podejmowane na podstawie analizy i oceny danych oraz informacji dostarczą pożądaných wyników. Realizacja tej zasady może polegać, m.in. na:

- określaniu, pomiarze i monitorowaniu kluczowych wskaźników w celu wykazania efektów działania organizacji,
- udostępnieniu właściwym osobom wszystkich potrzebnych danych,
- zapewnieniu, że odpowiedni pracownicy będą mieli kompetencje w zakresie analizy i oceny danych,
- podejmowanie decyzji i działań na podstawie dowodów, zrównoważone z doświadczeniem i intuicją.

Zarządzanie relacjami. W celu osiągnięcia trwałego sukcesu organizacje zarządzają swoimi relacjami ze stronami zainteresowanymi, takimi jak dostawcy. Realizacja tej zasady może polegać, m.in. na:

- określeniu istotnych stron zainteresowanych (takich jak dostawcy, partnerzy, klienci, inwestorzy, pracownicy oraz społeczeństwo jako całość) i ich relacji z organizacją,

- określaniu i ustalaniu priorytetów relacji ze stronami zainteresowanymi, którymi trzeba zarządzać,
- ustalenie wspólnych działań w zakresie rozwoju działań doskonalących z dostawcami, partnerami i innymi stronami zainteresowanymi,
- zachęcanie dostawców oraz partnerów do doskonalenia i docenianiu ich osiągnięć.

Zasady zarządzania jakością tworzą podstawę dla norm z rodziny ISO 9000, a najwyższe kierownictwo może je wykorzystywać do doskonalenia funkcjonowania organizacji (Szczepańska, 2013, s. 86).

– *ISO 9001*–

Norma ISO 9001, po raz pierwszy, została opublikowana 1987 roku (jej polską wersję wydano w 1993 roku). Dokument ten poddany został kilku nowelizacjom. Niektóre z nich miały drobny charakter, a inne wiązały się z wprowadzeniem istotnych zmian. Aktualna wersja normy pochodzi 2015 roku (polska wersja z 2016 roku). Jej tytuł to „Systemy zarządzania jakością – Wymagania”. W normie tej zamieszczone zostały wymagania dla systemu zarządzania jakością. Omówienie tych wymagań znajduje się w rozdziale 2.

– *ISO 9004*–

Aktualna wersja normy ISO 9004 została opublikowana w 2009 roku (jej polską wersję wydano w 2010 roku). Jej tytuł to „Zarządzanie ukierunkowane na trwałe sukcesy organizacji – Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością”. Dokument ten spełnia 2 funkcje. Z jednej strony umożliwia lepsze zrozumienie wymagań zawartych w normie ISO 9001 (podając dodatkowe wskazówki dotyczące tych wymagań). Z drugiej strony, norma ISO 9004 zwraca uwagę na zagadnienia nie objęte wymaganiami normy ISO 9001. Dotyczy to, np. benchmarkingu oraz zasobów finansowych.

1.3. Normy dotyczące zarządzania środowiskowego

W 1993 roku, w ramach Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej, utworzony został Komitet Techniczny nr 207. Jego celem jest przygotowywanie norm z zakresu zarządzania środowiskowego. Obecnie opublikowane są 33 normy dotyczące tej dziedziny. Oznaczenia i tytuły wybranych spośród nich zaprezentowano w tabeli 1.3.1.

Tabela 1.3.1. Wybrane normy dotyczące zarządzania jakością i zapewnienia jakości

Lp.	Oznaczenie	Tytuł
1	ISO 14001:2015	Systemy zarządzania środowiskowego – Wymagania i wytyczne stosowania
2	ISO 14004: 2016	Systemy zarządzania środowiskowego – Ogólne wytyczne dotyczące wdrożenia
3	ISO 14006:2011	Systemy zarządzania środowiskowego – Wytyczne do wdrażania ekoprojektowania
4	ISO 14020:2000	Etykiety i deklaracje środowiskowe – Zasady ogólne
5	ISO 14024:2000	Etykiety i deklaracje środowiskowe – Etykietowanie środowiskowe I typu – Zasady i procedury
6	ISO 14040:2006	Zarządzanie środowiskowe – Ocena cyklu życia – Zasady i struktura
7	ISO 14045:2112	Zarządzanie środowiskowe – Ocena efektywności systemów wyrobów – Zasady, wymagania i wytyczne
8	ISO 14050:2009	Zarządzanie środowiskowe – Terminologia
9	ISO 14051:2011	Zarządzanie środowiskowe – Rachunkowość kosztów przepływu materiałów – Zasady ogólne
10	ISO 14063:2006	Zarządzanie środowiskowe – Komunikacja środowiskowa – Wytyczne i przykłady

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.iso.org.

Kluczową rolę odgrywają trzy standardy, tj. ISO 14050, ISO 14001, ISO 14004. Każdy z nich został wprowadzony przez Polski Komitet Normalizacyjny jako Polska Norma, odpowiednio:

- PN-EN ISO 14050:2010 *Zarządzanie środowiskowe – Terminologia*,
- PN-EN ISO 14001:2015-09 *Systemy zarządzania środowiskowego – Wymagania i wytyczne stosowania*,
- PN-EN ISO 14004:2016-04 *Systemy zarządzania środowiskowego – Ogólne wytyczne dotyczące wdrożenia*.

W praktyce (np. w organizacjach, które wdrożyły system zarządzania środowiskowego), gdy mówi się o normach to, zwykle, nie wykorzystuje się ich pełnych oznaczeń, np. PN-EN ISO 14001:2015-09, lecz stosuje się oznaczenia skrócone, np. ISO 14001. Takie też podejście przyjęte zostanie w dalszej części tego opracowania.

**Normy ISO
serii 14000**

– ISO 14050 –

Aktualna wersja normy terminologicznej została przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną w 2009 r. Rok później ukazał się polski odpowiednik tego dokumentu, czyli norma PN-EN ISO 14050:2010 *Zarządzanie środowiskowe – Terminologia*.

Norma ISO 14050 definiuje ponad 200 pojęć związanych z zarządzaniem środowiskowym ujętych w 7 następujących grupach:

- 1) terminy dotyczące zarządzania środowiskowego,
- 2) terminy dotyczące systemów zarządzania środowiskowego,
- 3) terminy dotyczące walidacji, weryfikacji i audytowania,
- 4) terminy dotyczące systemu wyrobu,
- 5) terminy dotyczące analizy cyklu życia,
- 6) terminy dotyczące etykietowania środowiskowego, deklaracji środowiskowych i komunikacji środowiskowej,
- 7) terminy dotyczące gazów cieplarnianych.

Przykładowe definicje zawarte w normie ISO 14050 zaprezentowane zostały w tabeli 1.3.2.

Tabela 1.3.2. Wybrane definicje z zakresu zarządzania środowiskowego

Lp.	Termin	Definicja
1	Środowisko	Otoczeniem w którym działa organizacja, z uwzględnieniem powietrza, wody, ziemi, zasobów naturalnych, flory, fauny, ludzi i ich wzajemnych zależności
2	Aspekt środowiskowy	Element działań organizacji, lub jej wyrobów lub usług, który może wzajemnie oddziaływać ze środowiskiem
3	Wpływ na środowisko	Każda zmiana w środowisku, zarówno niekorzystna, jak i korzystna, która w całości lub częściowo jest spowodowana aspektami środowiskowymi organizacji
4	Strona zainteresowana	Osoba lub grupa, zainteresowana efektami lub wynikami organizacji lub systemu
5	Certyfikacja	Procedura, w wyniku której trzecia strona udziela pisemnego zapewnienia, że wyrób, proces lub usługa są zgodne z wyspecyfikowanymi wymaganiami
6	Odpad	Substancje lub przedmioty, których posiadacz zamierza pozbyć się lub jest zobowiązany pozbyć się
7	Efekty działalności środowiskowej	Możliwe do zmierzenia wyniki zarządzania przez organizację swoimi aspektami środowiskowymi

8	System zarządzania środowiskowego	Część systemu zarządzania organizacją, wykorzystywana do opracowania i wdrożenia polityki środowiskowej i zarządzania jej aspektami środowiskowymi
9	Polityka środowiskowa	Ogół zamierzeń i ukierunkowanie organizacji dotyczące efektów działalności środowiskowej formalnie wyrażone przez najwyższe kierownictwo
10	Cel środowiskowy	Ogólny cel środowiskowy, spójny z polityką, który organizacja ustala sobie do osiągnięcia
11	Audit	Systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodu z auditu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów auditu
12	Cykl życia	Kolejne i powiązane ze sobą etapy systemu wyrobu, od pozyskania lub wytworzenia surowca z zasobów naturalnych do ostatecznej likwidacji
13	System wyrobu	Zbiór procesów jednostkowych wraz ze strumieniami elementarnymi i strumieniami wyrobu, które spełniają jedną lub więcej określonych funkcji i które modelują cykl życia wyrobu
14	Komunikacja środowiskowa	Proces prowadzony przez organizację w celu dostarczania i uzyskiwania informacji oraz zaangażowania się w dialog z wewnętrznymi i zewnętrznymi stronami zainteresowanymi w celu zachęcenia do wspólnego rozumienia kwestii środowiskowych, aspektów i efektów działalności środowiskowej
15	Etykieta środowiskowa (deklaracja środowiskowa)	Stwierdzenie, które określa aspekty środowiskowe wyrobu lub usługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie PN-EN ISO 14050:2010.

– ISO 14001 –

Norma ISO 14001, po raz pierwszy, została opublikowana 1996 roku (jej polską wersję wydano w 1998 roku). Dokument ten poddany został kilku nowelizacjom. Aktualna wersja normy pochodzi 2015 roku (polska wersja z 2016 roku). Jej tytuł to „Systemy zarządzania środowiskowego – Wymagania i wytyczne stosowania”. W normie tej zamieszczone zostały wymagania dla systemu zarządzania środowiskowego. Omówienie tych wymagań znajduje się w rozdziale 3.

– ISO 14004 –

Aktualna wersja normy ISO 14004 została opublikowana w 2016 roku (nie ukazała jeszcze się polskojęzyczna wersja tego dokumentu). Jej tytuł to „Systemy zarządzania środowiskowego – Ogólne wytyczne dotyczące wdrożenia”. W dokumencie tym stwierdza się, że w normie ISO 14004 „podano wytyczne dla organizacji dotyczące ustanawiania, wdrażania, utrzymywania i doskonalenia solidnego i wiarygodnego systemu zarządzania środowiskowego. Podane wytyczne są przeznaczone dla organizacji zamierzającej zarządzać swoimi obowiązkami dotyczącymi środowiska w sposób systemowy, który wspiera środowiskowy filar zrównoważonego rozwoju. Niniejsza Norma Międzynarodowa ułatwia organizacji osiągnięcie zamierzonych wyników systemu zarządzania środowiskowego, które stanowią wartość dla środowiska, samej organizacji i jej stron zainteresowanych (PN-EN ISO 14004:2016-04)”.

Literatura:

- Łańcucki J. (red.), *Znormalizowane systemy zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Łańcucki J., *Rola normalizacji w zrównoważonym rozwoju*, (w:) Łańcucki J. (red.), „Rola znormalizowanych systemów zarządzania w zrównoważonym rozwoju”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 9-17.
- PN-EN ISO 14001:2015-09, *Systemy zarządzania środowiskowego – Wymagania i wytyczne stosowania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2016.
- PN-EN ISO 14004:2016-04, *Systemy zarządzania środowiskowego – Ogólne wytyczne dotyczące wdrożenia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2016.
- PN-EN ISO 14050:2010, *Zarządzanie środowiskowe – Terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2010.
- PN-EN ISO 9000:2015-10 *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2016.
- PN-EN ISO 9001:2015-10 *Systemy zarządzania jakością – Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2016.
- PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwałą sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2010.
- Szczepańska K., *Doskonalenie zarządzania jakością. Podstawy, ocena, perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2013.
- Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Warszawa 2004.
- Ustawa z 12 września 2002 r. o normalizacji, Dz. U. z 2015, Nr 169, poz. 1483.
- Wawak S., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Wawak T., *System jakości ISO 9000 w przedsiębiorstwach podległych wojewodzie*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1996.
- www.iso.org (data dostępu 18.12.2017).
- www.pkn.pl (data dostępu 18.12.2017).

2. ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ WEDŁUG NORMY ISO 9001

2.1. Zagadnienia wprowadzające

Norma PN-EN ISO 9001:2015-10 *System zarządzania jakością – Wymagania*, jest standardem opartym na 7 zasadach zarządzania jakością:

- 1) orientacja na klienta,
- 2) przywództwo,
- 3) zaangażowanie ludzi,
- 4) podejście procesowe,
- 5) doskonalenie,
- 6) podejmowanie decyzji na podstawie dowodów,
- 7) zarządzanie relacjami.

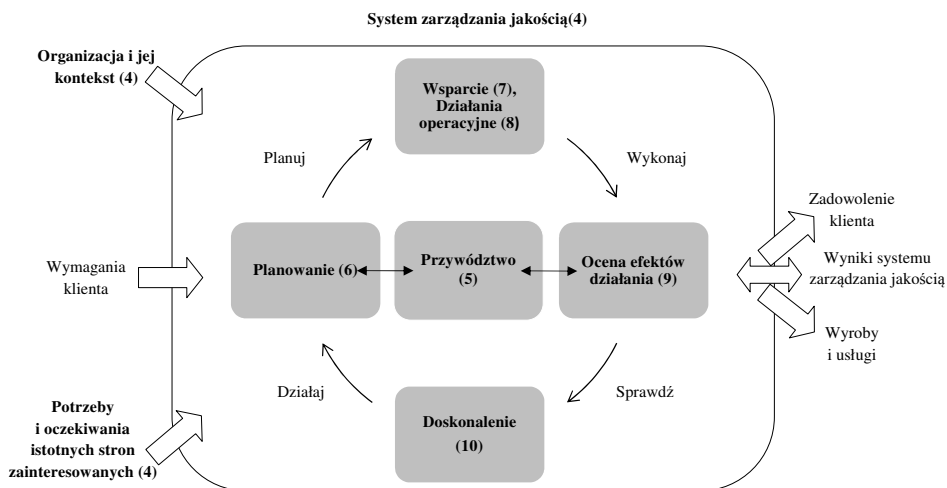
Powyższe zasady zostały szczegółowo opisane w rozdziale 1. Niemniej, zdaniem autorki, warto zauważyć, że standard bazuje jeszcze na jednej zasadzie, tj. myśleniu opartym na przeciwdziałaniu potencjalnemu ryzyku. Przywołane podejście nie zostało, co prawda, włączone w poczet zasad zarządzania jakością, ale wydaje się być kluczowe, z punktu widzenia efektywnej i skutecznej realizacji celów i zadań danej organizacji. Wymienionych zasad nie powinno się wartościować, działają one na zasadzie komplementarności, czyli wzajemnego uzupełniania się, przenikania oraz współdziałania. Organizacja stosując wymienione zasady buduje pewien ład organizacyjny oraz promuje wartości, które wzmacniają jej kulturę organizacyjną. Zrozumienie zasad zarządzania jakością oraz podejścia opartego na ryzyku to punkt wyjścia do dalszej pracy z normą ISO 9001, ponieważ każda z tych zasad ma przełożenie na konkretne wymagania standardu.

**Zasady
zarządzania jako-
ścią oraz podejście
oparte na ryzyku**

Wymagania normy ISO 9001 dotyczą systemu zarządzania jakością (SZJ) i są na tyle ogólne, że mogą je stosować wszystkie organizacje bez względu na ich rodzaj, wielkość oraz dostarczane wyroby i usługi. Spełnienie postanowień normy przez daną organizację, może być podstawą do certyfikacji systemu zarządzania jakością na zgodność z wymaganiami przywołanej normy.

Warto również podkreślić, iż strukturę normy można przedstawić w oparciu o cykl PDCA (Planuj [Plan] → Wykonaj [Do] → Spawdź [Check] → Działaj [Act]), co zostało zaprezentowane na rysunku 2.1.1.

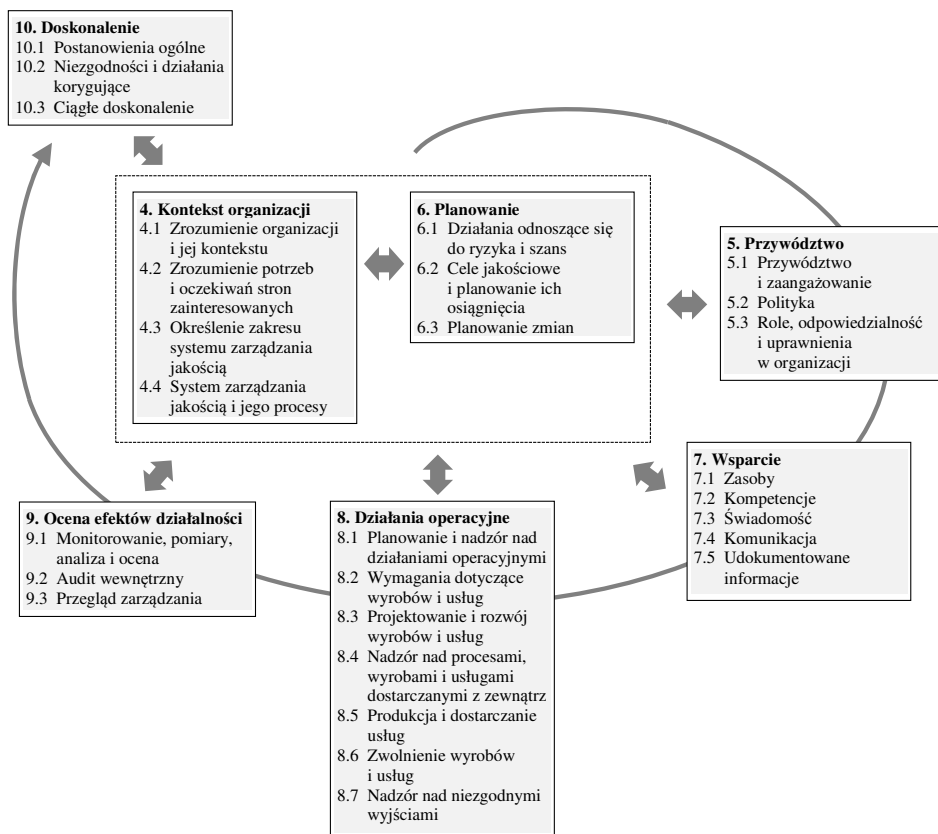
Rysunek 2.1.1. Struktura normy w cyklu PDCA



Źródło: PN-EN ISO 9001:2015-10.

Struktura normy ISO 9001 jest rozbudowana, niemniej przedstawiona w czytelny sposób. Standard składa się z 10 rozdziałów, 3 pierwsze dotyczą zakresu normy, powołań normatywnych oraz terminów i definicji, natomiast same wymagania zostały zawarte w rozdziałach od 4 do 10. Poszczególne rozdziały normy, zawierające wymagania, zostały podzielone na podrozdziały, co zostało przedstawione na rys.2.1.2. Należy jednak pamiętać, że również niektóre podrozdziały zostały zdekomponowane na bardziej szczegółowe wymagania w postaci podpunktów.

Rysunek 2.1.2. Struktura normy ISO 9001:2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie PN-EN ISO 9001:2015-10.

2.2. Kontekst organizacji

W rozdziale 4 normy ISO 9001, zawarte zostały wymagania dotyczące szeroko rozumianego kontekstu organizacji, czyli otoczenia organizacji oraz jej czynników wewnętrznych, jak również, stron zainteresowanych oraz ich wymagań, zakresu systemu zarządzania jakością oraz jego procesów.

*– Zrozumienie organizacji i jej kontekstu –***Uwzględnienie
zasady:
Zarządzanie
relacjami**

Zrozumienie kontekstu organizacji, to wg terminologicznej normy ISO 9000, pewien proces, w wyniku, którego, powinny zostać określone czynniki, zarówno te wewnętrzne, jak i zewnętrzne, mające wpływ na organizację, jej cele oraz zdolność do zrównoważonego rozwoju. W podrozdziale 4.1 zostało postawione wymaganie odnośnie określenia, monitorowania oraz przeglądania informacji dotyczących czynników zewnętrznych i wewnętrznych, mających wpływ na realizację celów organizacji oraz osiąganie zamierzonych wyników. Warto podkreślić, iż czynniki, zarówno te wewnętrzne, jak i zewnętrzne mogą mieć pozytywny lub negatywny wpływ na daną organizację.

Rozważając czynniki zewnętrzne można wziąć pod uwagę następujące uwarunkowania:

- prawne,
- technologiczne,
- rynkowe i konkurencyjne,
- społeczno-kulturowe,
- międzynarodowe, krajowe, regionalne, lokalne,
- polityczno-gospodarczo, itp.

Natomiast ułatwieniem zrozumienia kontekstu wewnętrznego organizacji może być rozważenie zagadnień dotyczących:

- wartości,
- kultury,
- wiedzy,
- działalności organizacji i jej wyników, itp.

*– Zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych –***Uwzględnienie
zasady:
Zarządzanie
relacjami**

Wymaganie stawiane w podrozdziale 4.2 zobowiązuje organizację do określenia, istotnych w kontekście systemu zarządzania jakością, stron zainteresowanych danego podmiotu oraz ich wymagań. W dalszej kolejności wymagane jest monitorowanie i przeglądanie informacji oraz wymagań dotyczących stron zainteresowanych. Interesariuszami danej organizacji mogą być: pracownicy, zarząd firmy, związki zawodowe, klienci, dostawcy, społeczeństwo, urzędy, jednostki kontroli państwowej, władze samorządowe, instytucje charytatywne, itp.

Warto podkreślić, że organizacja sama musi zdecydować, które strony i jakie wymagania stron są dla niej istotne z punktu widzenia systemu zarządzania jakością.

– *Określenie zakresu systemu zarządzania jakością* –

W podrozdziale 4.3 standardu wskazano, iż organizacja powinna określić granice i możliwości zastosowania systemu zarządzania jakością, biorąc pod uwagę: zdefiniowany kontekst organizacji, interesariuszy oraz wytwarzane wyroby i świadczone usługi. Zakres systemu powinien wskazywać rodzaje wyrobów i usług, które zostały objęte systemem zarządzania jakością danej organizacji. W ramach określonego zakresu systemu zarządzania jakością, organizacja powinna stosować wszystkie wymagania normy, jeżeli mają one zastosowanie. Jeżeli organizacja uzna, iż którekolwiek wymaganie nie ma zastosowania odnośnie jej zakresu systemu zarządzania jakością, to w takim wypadku należy podać uzasadnienie. Niemniej, należy pamiętać, iż zgodność z normą ISO 9001, można stwierdzić, jedynie wtedy, gdy wymagania uznane za niemające zastosowania, nie mają wpływu na zdolność i odpowiedzialność organizacji do zapewnienia zgodności wytwarzanych wyrobów i świadczonych usług oraz zdolność organizacji do zwiększania zadowolenia swoich klientów.

– *System zarządzania jakością i jego procesy* –

W myśl wymagania zawartego w podrozdziale 4.4 normy organizacja powinna ustanowić, wdrożyć oraz ciągle doskonalić SZJ wraz z jego procesami i ich wzajemną interakcją, zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001.

Definiując procesy niezbędne w systemie zarządzania jakością, organizacja powinna:

- określić wejścia i wyjścia procesów,
- ustanowić sekwencję procesów oraz ich wzajemne oddziaływanie,
- zdefiniować kryteria i metody zapewniające skuteczny przebieg i nadzorowanie procesów,
- określić zasoby niezbędne do realizacji procesów oraz ich dostępność,
- przypisać odpowiedzialności i uprawnienia,
- wziąć pod uwagę ryzyko i szanse (określone zgodnie z wymaganiami zawartymi w podrozdziale 6.1),
- oceniać procesy i wdrażać niezbędne zmiany,
- doskonalić system zarządzania jakością łącznie z jego procesami.

**Uwzględnienie
zasady:
Podejście
procesowe**

2.3. Przywództwo i planowanie

Rozdział 5 normy ISO 9001 dotyczy wymagań związanych z przywództwem, w tym z zaangażowaniem najwyższego kierownictwa oraz orientacją na klienta, polityką jakości, a także zapewnieniem odpowiedzialności i uprawnień w ramach systemu zarządza-

nia jakością. Rozdział 6 zawiera wymagania związane z planowaniem, tj. działaniami dotyczącymi ryzyka i szans, celów jakościowych oraz planowania zmian.

– *Przywództwo i zaangażowanie* –

**Uwzględnienie
zasady:
Przywództwo**

W podrozdziale 5.1 zostały określone wymagania dotyczące przywództwa i zaangażowania najwyższego kierownictwa w ramach systemu zarządzania jakością. W myśl tych postanowień do najważniejszych zadań najwyższego kierownictwa należy:

- wzięcie odpowiedzialność za skuteczność systemu zarządzania jakością,
- zapewnienie ustanowienia polityki jakości oraz celów jakościowych,
- zapewnienie integracji wymagań systemu z procesami biznesowymi organizacji,
- komunikowanie znaczenie systemu zarządzania jakością w organizacji oraz promowanie ciągłego doskonalenia,
- zapewnienie, aby system osiągał zamierzone wyniki,
- wspieranie pozostałych członków kierownictwa oraz inne osoby mające wpływ na skuteczność systemu zarządzania jakością,
- zapewnienie, aby wymagania klienta, prawne i regulacyjne były określone i spełniane,

**Uwzględnienie
zasady:
Orientacja na
klienta**

- zagwarantowanie, że ryzyko i szanse, mające wpływ na zgodność wytwarzanego wyrobu i świadczonych usług oraz zadowolenie klienta są zidentyfikowane i uwzględniane,
- zapewnienie orientacji na zwiększanie zadowolenia klienta.

– *Polityka* –

Polityka jakości

W celu spełnienia wymagań podrozdziału 5.2 normy, najwyższe kierownictwo zostało zobowiązane do ustanowienia, wdrożenia, zakomunikowania oraz utrzymywania polityki jakości, która:

- jest odpowiednia dla danej organizacji (zgodna z celem istnienia i kontekstem organizacji),
- tworzy ramy do określenia celów jakościowych,
- zawiera zobowiązanie do spełnienia wymagań (mających zastosowanie) oraz ciągłego doskonalenia,
- jest zrozumiała i stosowana w organizacji,
- dostępna dla właściwych stron zainteresowanych.

– *Role, odpowiedzialności i uprawnienia* –

Wymagania określone w podrozdziale 5.3 normy zobowiązują najwyższe kierownictwo do określenia i zakomunikowania w organizacji odpowiedzialności i uprawnień w zakresie:

- zapewnienia zgodności systemu zarządzania jakością z wymaganiami normy ISO 9001,
- zagwarantowania, aby procesy dostarczały zaplanowane wyjścia,
- przedstawiania sprawozdań związanych z funkcjonowaniem systemu zarządzania jakością oraz szans dotyczących doskonalenia,
- promowania orientacji na klienta,
- zagwarantowania integralności systemu zarządzania jakością podczas planowania oraz na wypadek zmian w systemie.

– *Działania odnoszące się do ryzyka i szans* –

Podrozdział 6.1 normy stawia wymaganie, iż planując system zarządzania jakością należy uwzględnić kontekst organizacji, istotne strony zainteresowane i ich wymagania oraz określić ryzyko i szanse. Identyfikacja oraz analiza ryzyka i szans powinna służyć:

**Uwzględnienie
zasady: Myślenie
oparte na ryzyku**

- zagwarantowaniu, że system zarządzania jakością może osiągać zamierzone wyniki,
- wzmacnianiu pożądaných skutków,
- zapobieganiu lub ograniczeniu wystąpieniu niepożądanym zdarzeniom,
- doskonaleniu.

Działania odnoszące się do ryzyka i szans powinny być zaplanowane, wdrożone, zintegrowane z procesami systemu zarządzania jakością, adekwatne do potencjalnego wpływu na zgodność wyrobów i usług oraz poddawane okresowej ocenie skuteczności.

– *Cele jakościowe i planowanie ich osiągnięcia* –

W punkcie 6.2 zostały zawarte wymagania normy odnośnie określania celów jakościowych dla poszczególnych funkcji organizacji, szczebli oraz jej procesów. Cele jakościowe powinny:

- być spójne z polityką jakości oraz uwzględniać wymagania mające zastosowanie w danej organizacji,
- nawiązywać do zgodności wyrobów i usług oraz zadowolenia klienta,
- być mierzalne i monitorowane,
- być aktualizowane w razie potrzeby i zakomunikowane.

Planując sposób osiągnięcia celów jakościowych należy zdefiniować działania, wymagane zasoby oraz określić osoby odpowiedzialne, termin realizacji oraz sposób oceny wyników.

– *Planowanie zmian* –

Jeżeli dana organizacja uzna za niezbędne wprowadzenie zmian w systemie zarządzania jakością, to należy je przeprowadzić, zgodnie z podrozdziałem 6.3 standardu, w sposób zaplanowany, z uwzględnieniem:

- celu i potencjalnych konsekwencji zmian,
- dostępnych zasobów,
- przypisania odpowiednich odpowiedzialności i uprawnień.

2.4. Wsparcie i działanie operacyjne

Rozdział 7 zawiera wymagania dotyczące takich obszarów, jak: zasoby niezbędne w ramach funkcjonowania systemu zarządzania jakością, kompetencje i świadomość pracowników, komunikację oraz opracowanie i nadzorowanie udokumentowanych informacji. W rozdziale 8 uregulowano postępowanie w ramach: planowania i nadzoru nad działaniami operacyjnymi, określania wymagań dotyczących wyrobów i usług, projektowania i rozwoju wyrobów i usług, nadzoru nad procesami, wyrobami i usługami dostarczonymi z zewnątrz, produkcji i dostarczania usług, zwolnienia wyrobów i usług oraz nadzoru nad niezgodnymi wyjściami.

– *Zasoby* –

W podrozdziale 7.1 normy zostały określone wymagania w kontekście zasobów potrzebnych do ustanowienia, wdrożenia oraz ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością. W celu zapewnienia funkcjonowania i nadzorowania swoich procesów oraz zapewnienia zgodności wyrobów usług, organizacja powinna:

- określić i zapewnić zasoby ludzkie,
- określić, zapewnić oraz utrzymywać niezbędną infrastrukturę (np. zabudowania, media, wyposażenie, środki komunikacji i transportu, itp.),
- określić, zapewnić oraz utrzymywać niezbędne środowisko funkcjonowania procesów (np. czynniki społeczne – np. spokój, bezkonfliktowość, brak dyskryminacji, czynniki psychologiczne – np. ochrona emocjonalna, zapobieganie wyczerpaniu, równowaga pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym, fizyczne – np. hałas, higiena, temperatura, wentylacja, itp.),
- określić i zapewnić zasoby potrzebne do zapewnienia ważnych i wiarygodnych wyników, gdy monitorowanie i pomiary są wykonywane w celu weryfikacji zgodności wyrobów i usług z wymaganiami, w takim wypadku wyposażenie pomiarowe należy: wzorcować i/lub sprawdzać, oznaczyć status, zabezpieczyć przed adjustacjami,

uszkodzeniem lub pogorszeniem stanu, które mogłyby unieważnić status wzorcowania, a w dalszej kolejności wyniki pomiarów,

- określić, utrzymywać i w miarę potrzeb aktualizować niezbędną wiedzę (np. własność intelektualna, wiedza płynąca z doświadczenia pracowników oraz z doświadczeń organizacji, wiedza płynąca ze stosowania benchmarkingu, wyniki doskonalenia, normy, literatura branżowa, udział w szkoleniach i konferencjach, wiedza pozyskana od interesariuszy), w celu jej zabezpieczenia przed utratą (np. rotacja pracowników, niewłaściwe przechowywanie wiedzy) oraz wzmocnienia pracowników w zdobywaniu wiedzy.

– *Kompetencje* –

W myśl wymagań zawartych w podrozdziale 7.2 organizacja powinna określić kompetencje pracowników, wykonujących pod jej nadzorem prace mające wpływ na efekty i skuteczność systemu zarządzania jakością oraz zapewnić, że kompetencje te wynikają z odpowiedniego wykształcenia, przeszkolenia lub doświadczenia. Jeżeli organizacja uzna to za stosowne, to należy podjąć działania celu uzyskania niezbędnych kompetencji (np. szkolenia, przeniesienie pracownika na inne stanowisko lub rekrutacja kompetentnych osób) i ocenić skuteczność podjętych działań.

– *Świadomość* –

Zgodnie z podrozdziałem 7.3, organizacja powinna zagwarantować, aby osoby pracujące pod jej nadzorem posiadały świadomość w zakresie: polityki jakości, ważnych celów jakościowych, znaczenia ich wkładu w osiąganie skuteczności systemu zarządzania jakością, konsekwencji niezgodności z wymaganiami systemu zarządzania jakością.

**Uwzględnienie
zasady:
zaangażowanie
ludzi**

– *Komunikacja* –

W obszarze komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej zostały postawione wymagania w punkcie 7.4 normy i obejmują: określenie przedmiotu, czasu oraz sposobu komunikacji oraz relacji zachodzących pomiędzy poszczególnymi stanowiskami wynikającymi z formalnej struktury organizacyjnej.

– *Udokumentowane informacje* –

Zgodnie z podrozdziałem 7.5, system zarządzania jakością danej organizacji powinien składać się z udokumentowanych informacji wymaganych przez normę ISO 9001 oraz określonych przez samą organizację jako niezbędne do skutecznego funkcjonowania SZJ.

Opracowując udokumentowaną informację, organizacja powinna zapewnić: właściwą identyfikację i opis (np. data, numer, autor, tytuł, itp.), odpowiedni format (np. język, oprogramowanie), nośnik (np. elektroniczny, papierowy) oraz przegląd i zatwierdzenie pod kątem aktualności.

Nadzór nad udokumentowaną informacją powinien obejmować:

- dystrybucję, dostęp, wyszukiwanie i wykorzystanie,
- przechowywanie, zabezpieczenie oraz ochronę, likwidację,
- identyfikację zmian (udokumentowane informacje, które są przechowywane, jako dowody zgodności powinny być zabezpieczone przed zmianami).

Udokumentowane informacje, które pochodzą z zewnątrz organizacji, a są niezbędne w systemie zarządzania jakością powinny zostać zidentyfikowane i odpowiednio nadzorowane.

– Planowanie i nadzór nad działaniami operacyjnymi –

Działania operacyjne organizacji powinny odbywać się w sposób usystematyzowany i nadzorowany. W podrozdziale 8.1 norma wskazuje, iż organizacja powinna zaplanować, wdrożyć oraz nadzorować procesy niezbędne do spełnienia wymagań odnośnie wyrobów usług (zgodnie z podrozdziałem 4.4 normy ISO 9001) oraz wdrożyć działania dotyczące planowania (zgodnie z rozdziałem 6 normy ISO 9001), poprzez:

- zdefiniowanie wymagań dla wyrobów i usług,
- określenie kryteriów dla procesów oraz akceptacji wyrobów i usług,
- określenie zasobów potrzebnych do osiągnięcia zgodności z wymaganiami dotyczącymi wyrobów i usług,
- nadzorowanie procesów zgodnie z określonymi kryteriami,
- zdefiniowanie i nadzorowanie niezbędnych, udokumentowanych informacji (w tym potwierdzających, że procesy zostały zrealizowane zgodnie z planem, a wyroby i usługi są zgodne z wymaganiami),
- nadzorowanie procesów zleczanych na zewnątrz.

Zaplanowane zmiany powinny być nadzorowane, natomiast w kontekście niezmiernych zmian o charakterze negatywnym, powinny być przeprowadzone działania minimalizujące negatywne skutki.

– Wymagania dotyczące wyrobów i usług –

Jednym z ważniejszych elementów mających wpływ na określenie, a w dalszej kolejności spełnienie wymagań dotyczących wyrobów i usług jest komunikowanie się z klientem, które w myśl podrozdziału 8.2 normy powinno obejmować:

- dostarczanie wszelkich informacji związanych z wyrobem i usługą,
- sposób postępowania (w tym wprowadzanie zmian) w zakresie zapytań ofertowych, umów oraz zamówień,
- informację zwrotną od klienta.

Definiując wymagania dotyczące wyrobów i usług należy zdefiniować mające zastosowanie wymagania prawne i regulacyjne, wszelkie inne wymagania określone przez organizację jako niezbędne oraz należy zapewnić spełnienie deklaracji dotyczących oferowanych przez nią wyrobów i usług.

Określone przez organizację wymagania, należy przeglądać przed zobowiązaniem się organizacji do dostarczenia klientowi wyrobu i usługi. Zakres takiego przeglądu powinien uwzględniać wymagania:

- zdefiniowane przez klienta, w tym dotyczące dostaw i działań po dostawie,
- dotyczące zamierzonego zastosowania wyrobu,
- wyspecyfikowane przez organizację,
- prawne i regulacyjne,
- wymagania zawarte w umowie lub zamówieniu, inne niż wcześniej określone.

Wszelkie rozbieżności pomiędzy organizacją a klientem, dotyczące wymagań powinny być rozwiązane, a wymagania klienta powinny być potwierdzone przez organizację przed akceptacją, jeżeli nie zostały one dostarczone w formie udokumentowanej. Jeżeli wymagania klienta zostaną zmienione, to organizacja powinna zmienić udokumentowane informacje w tym zakresie oraz zakomunikować zmiany odpowiednim osobom w organizacji.

– Projektowanie i rozwój wyrobów i usług –

Proces projektowania powinien zostać określony i wdrożony, a w dalszej kolejności powinien być nadzorowany. Elementami, które organizacja powinna rozważyć, zgodnie z podrozdziałem 8.3 normy, w trakcie definiowania procesu projektowania są: charakter, czas trwania oraz złożoność działań, wymagane etapy procesu, działania związane z walidacją i weryfikacją, odpowiedzialności i uprawnienia, zasoby, powiązania osób i sposób komunikacji, potrzebę zaangażowania oraz poziom nadzoru klientów oraz innych interesariuszy, wymagania dotyczące dostaw, udokumentowane informacje niezbędne, aby dostarczyć dowody, że wymagania związane z projektowaniem i rozwojem zostały spełnione.

Danymi wejściowymi do projektowania oraz rozwoju wyrobów i usług powinny być:

- wymagania: funkcjonalne, dotyczące parametrów, prawne, regulacyjne, normalizacyjne,
- informacje wynikające z podobnych doświadczeń,
- potencjalne skutki niepowodzenia.

Powyższe informacje powinny być adekwatne, kompletne, jednoznaczne, a wszelkie sprzeczności powinny być rozstrzygnięte.

Dane wyjściowe z projektowania i rozwoju powinny:

- spełniać wymagania określone w danych wejściowych,
- być odpowiednie do procesów dostarczania wyrobów i usług,

- nawiązywać do wymagań dotyczących monitorowania i pomiarów oraz kryteriów przyjęcia,
- definiować właściwości wyrobów i usług, istotnych z punktu widzenia zamierzonego użycia oraz właściwego dostarczenia.

Nadzór nad procesem projektowania i rozwoju powinien zapewnić: określenie wyników, przeprowadzanie przeglądów oraz działań związanych z weryfikacją i walidacją, rozwiązywanie problemów.

Organizacja powinna również identyfikować, przeglądać i nadzorować zmiany dokonywane w trakcie lub po zakończeniu projektowania i rozwoju, w taki sposób, aby nie miały one negatywnego wpływu na zgodność wyrobu i usługi z wymaganiami.

– *Nadzór nad procesami, wyrobami i usługami dostarczonymi z zewnątrz* –

Zgodnie z podrozdziałem 8.4 normy, nadzorem powinny zostać objęte procesy, wyroby i usługi dostarczane organizacji z zewnątrz, jeżeli:

- wyroby i usługi od zewnętrznych dostawców są włączane do własnych wyrobów i usług,
- wyroby i usługi są dostarczane bezpośrednio do klienta, przez dostawcę, ale w imieniu organizacji,
- proces lub jego część jest dostarczana przez zewnętrznego dostawcę w wyniku decyzji podjętej przez samą organizację.

W ramach nadzoru, organizacja powinna:

- zdefiniować kryteria oceny, sposób: oceny, wyboru oraz monitorowania zewnętrznych dostawców, uwzględniając ich zdolność do dostarczania wyrobów, usług i procesów zgodnych z wymaganiami,
- zapewnić, aby dostarczane z zewnątrz procesy, wyroby i usługi nie miały negatywnego wpływu na zapewnienie zgodności wyrobów i usług organizacji, z wymaganiami klienta, poprzez: nadzorowanie procesów zewnętrznych w ramach systemu zarządzania jakością, określenie środków nadzoru nad dostawcą zewnętrznym, uwzględnienie potencjalnego wpływu dostarczanych wyrobów i usług oraz procesów, na zdolność organizacji do spełniania wymagań klienta oraz prawnych i regulacyjnych, wzięcie pod uwagę skuteczności środków nadzoru dostawcy, określenie sposobu weryfikacji, inne działania,
- zakomunikować dostawcom zewnętrznym swoje wymagania dotyczące: dostarczanych procesów, wyrobów i usług, zatwierdzenia: wyrobów, usług, metod, procesów, wyposażenia, zasad zwolnienia wyrobów i usług, kompetencji, wzajemnego oddziaływania dostawców i organizacji, nadzoru i monitorowania dostawców, weryfikacji i walidacji, które to organizacja lub jej klienci zamierzają przeprowadzić u dostawców,
- zapewnić adekwatność wymagań przed zakomunikowaniem ich dostawcom.

Wymagany nadzór może być różny, ze względu na odmienny charakter procesów, wyrobów i usług.

– *Produkcja i dostarczanie usługi* –

Produkcja i dostarczanie usługi powinny być realizowane w warunkach nadzorowanych, które zgodnie z podrozdziałem 8.5 normy i jeżeli ma to zastosowanie powinny obejmować:

- dostęp do udokumentowanej informacji, określającej: właściwości wyrobów i usług lub działań, które będą przeprowadzane oraz wyniki, które mają być osiągnane,
- zasoby do monitorowania i pomiarów oraz wdrożenie monitorowania i pomiarów na odpowiednich etapach,
- właściwą infrastrukturę oraz środowisko funkcjonowania procesów,
- przypisanie kompetentnych osób,
- walidację zdolności osiągnięcia zaplanowanych wyników procesów, w wypadku gdy wyników nie można zweryfikować przy pomocy monitorowania i pomiarów,
- wdrożenie działań mających na celu zapobieganie ludzkim błędom,
- wprowadzenie działań związanych ze zwolnieniem, dostawą i po dostawie wyrobów i usług.

W ramach nadzorowania produkcji i dostarczania usług organizacja powinna również:

- stosować odpowiednie sposoby identyfikacji danych wyjściowych, jeżeli ma to
- zastosowanie do zapewnienia zgodności wyrobów i usług,
- identyfikować status danych wyjściowych dotyczących monitorowania i pomiarów w trakcie produkcji oraz dostarczania usług,
- nadzorować identyfikację danych wyjściowych, jeżeli wymagana jest identyfikowalność,
- powinna identyfikować, weryfikować, chronić, i zabezpieczać własność klientów i dostawców dostarczoną w celu użycia lub włączenia do wyrobów i usług, w wypadku zgubienia lub uszkodzenia własności klienta lub dostawcy, należy ich o tym fakcie powiadomić,
- zabezpieczać dane wyjściowe w trakcie produkcji i dostarczania usług, w zakresie potrzebnym do zapewnienia zgodności z wymaganiami,
- określić i spełniać wymagania dotyczące działań po dostawie wyrobów i usług, określając wymagania należy wziąć pod uwagę: wymagania prawne, regulacyjne i klienta, ryzyko i jego potencjalne skutki, charakter, zastosowanie oraz cykl życia wyrobów i usług, informacje od klienta (przykładami działań po dostawie są: działania gwarancyjne, dodatkowe usługi, wszelkie zobowiązania wynikające z umowy, recykling, itp.)
- wykonywać przeglądy oraz nadzorować zmiany w produkcji i dostarczaniu usług tak, aby zapewnić ich ciągłą zgodność z wymaganiami.

– *Zwolnienie wyrobów i usług* –

Na odpowiednich etapach organizacja powinna określić działania weryfikujące, mające na celu dostarczenie informacji odnośnie spełnienia wymagań dotyczących wy-

robów i usług. Zgodnie z podrozdziałem 8.6 normy, zwolnienie wyrobów i usług, nie powinno nastąpić, jeżeli weryfikacja nie zostanie zadowolająco zrealizowana, chyba że uprawniona osoba i/lub klient postanowi inaczej.

– *Nadzór nad niezgodnymi wyjściami* –

W myśl podrozdziału 8.7 normy, organizacja powinna zapewnić sposób identyfikacji oraz nadzoru nad wyjściami, które nie spełniają wymagań, po to, aby nie dopuścić do ich niezamierzonego użycia lub dostawy. Działania te powinny być adekwatne do charakteru niezgodności (również tych wykrytych po dostawie, w trakcie lub po dostarczeniu usługi) oraz jej wpływu na zgodność wyrobów i usług i mogą obejmować: korekcję, sortowanie, zwrot, zawieszenie dostarczania wyrobów i usług, poinformowanie klienta, uzyskanie zgody na odstępowo. Po skorygowaniu niezgodnych wyjść, zgodność z wymaganiami powinna zostać poddana weryfikacji.

2.5. Ocena efektów działania i doskonalenie

W rozdziale 9 zostały zawarte wymagania związane z ewaluacją systemu zarządzania, które obejmuje monitorowanie, pomiary, analizę i cenę, audyty wewnętrzne oraz podsumowujący całość – przegląd zarządzania. Rozdział 10 domyka cykl PDCA i zawiera wymagania dotyczące doskonalenia wyrobów i usług, niezgodności, działań korygujących oraz ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością.

– *Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena* –

W podrozdziale 9.1 organizacja została zobowiązana do oceny efektywności i skuteczności systemu zarządzania jakością. Pierwszym krokiem do dokonania takiej oceny jest określenie: przedmiotu monitorowania i pomiarów, metod oraz przedziałów czasowych dokonywania pomiarów i oceny wyników. Jednym z obszarów, na które norma zwraca szczególną uwagę w kontekście monitorowania i pomiarów oraz oceny wyników jest stopień zadowolenia klienta (czyli stopień w jakim jego potrzeby i oczekiwania zostały spełnione). Inne zagadnienia, które powinny zostać poddane analizie i ocenie to:

**Uwzględnienie
zasady:
Podejmowanie
decyzji na podsta-
wie dowodów**

- zgodność wyrobów i usług,
- efektywność i skuteczność systemu zarządzania jakością,
- skuteczność wdrożenia planowania,
- skuteczność działań w ramach uwzględnienia ryzyka i szans,
- efektów działalności zewnętrznych dostawców.

– *Audit wewnętrzny* –

W celu uzyskania informacji o tym, czy system zarządzania jakością jest zgodny z wymaganiami wewnętrznymi organizacji i wymaganiami normy oraz oceny, czy system jest skutecznie wdrożony i utrzymywany, należy przeprowadzać audyty w zaplanowanych odstępach czasu.

W ramach tego działania, zgodnie z punktem 9.2 organizacja powinna:

- opracować, wdrożyć i utrzymywać program auditów, zawierający: częstotliwość przeprowadzania auditów, odpowiedzialność oraz sposób planowania i raportowania auditów,
- określić kryteria i zakresy auditów,
- dokonywać wyboru auditorów,
- przeprowadzać audyty z zachowaniem zasad obiektywizmu i bezstronności,
- zagwarantować, aby wyniki auditów były przekazywane odpowiednim członkom kierownictwa,
- podejmować działania korekcyjne i korygujące bez zbędnej zwłoki.

– *Przegląd zarządzania* –

Przeprowadzanie przeglądu zarządzania systemu zarządzania jakością to jedno z wymagań normy, które stawiane jest najwyższemu kierownictwu w podrozdziale 9.3. Celem przeglądu zarządzania jest zapewnienie, że system jest adekwatny w kontekście zmieniającego się otoczenia, przydatny, skuteczny i zgodny z celami strategicznymi danej organizacji.

Przegląd zarządzania powinien być przeprowadzany w zaplanowanych odstępach czasu oraz uwzględniać:

- status działań doskonalących wynikających z poprzednich przeglądów zarządzania,
- zmiany w ramach kontekstu organizacji,
- informacje (w tym trendy) związane ze skutecznością systemu takie, jak: zadowolenie klienta, informacje od istotnych stron zainteresowanych, stopień spełnienia celów jakościowych, efekty funkcjonowania procesów i zgodności wyrobów i usług, niezgodności i działania korygujące, wyniki monitorowania i pomiarów, wyniki auditów, informacje dotyczące zewnętrznych dostawców, itp.,
- adekwatność zasobów,
- skuteczność działań w kontekście ryzyka i szans,
- potencjał do ciągłego doskonalenia.

Wnioski po przeprowadzonym przeglądzie powinny zawierać decyzje i działania dotyczące systemu zarządzania jakością, związane z:

- doskonaleniem,
- niezbędnymi zmianami w systemie,
- potrzebnymi zasobami.

**Uwzględnienie
zasady:
Podejmowanie
decyzji na podsta-
wie dowodów**

– *Doskonalenie (postanowienia ogólne)* –

**Uwzględnienie
zasady:
Doskonalenie**

Zgodnie z postanowieniami podrozdziału 10.1 normy, organizacja powinna zdefiniować i ocenić możliwości doskonalenia oraz wdrożyć wszelkie potrzebne działania, które mają na celu spełnienie wymagań klienta oraz wzrost jego zadowolenia. Działania doskonalące powinny obejmować takie inicjatywy, jak:

- doskonalenie wyrobów i usług,
- działania korygujące, przeciwdziałanie lub ograniczanie skutków niepożądanych sytuacji,
- doskonalenie systemu zarządzania jakością, w tym jego skuteczność.

– *Niezgodności i działania korygujące* –

Niezbędne działania, jakie należy podjąć, na wypadek wystąpienia niezgodności (w tym reklamacje), zostały opisane w punkcie 10.2 i powinny być dostosowane do skutków stwierdzonych niezgodności. Działania te obejmują:

- reakcję na niezgodność (nadzorowanie, korygowanie, podjęcie działań związanych z konsekwencjami),
- ocenę konieczności podjęcia działań mających na celu usunięcie przyczyny zdarzenia (przeгляд i analiza niezgodności, określenie przyczyny wystąpienia, ustalenie czy podobne niezgodności już wystąpiły i/lub mogą wystąpić w przyszłości),
- wdrożenie koniecznych działań,
- przeгляд skuteczności podjętych działań korygujących,
- rozważenie i dokonanie aktualizacji ryzyka i szans oraz zmian w systemie zarządzania jakością, jeżeli ma to zastosowanie.

– *Ciągłe doskonalenie* –

Ciągłe doskonalenie powinno zapewnić, że systemu zarządzania jakością jest przydatny, adekwatny i skuteczny. Punkt 10.3 wskazuje, iż w tym celu, należy wykorzystać: wyniki analiz i oceny oraz wyniki przeгляdu zarządzania, aby ocenić czy istnieją potrzeby i szanse, które należy wziąć pod uwagę jako składowe ciągłego doskonalenia.

Literatura

PN-EN ISO 9000:2015-10 *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2016.

PN-EN ISO 9001:2015-10 *Systemy zarządzania jakością – Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2016.

3. ZARZĄDZANIE ŚRODOWISKOWE WEDŁUG NORMY ISO 14001

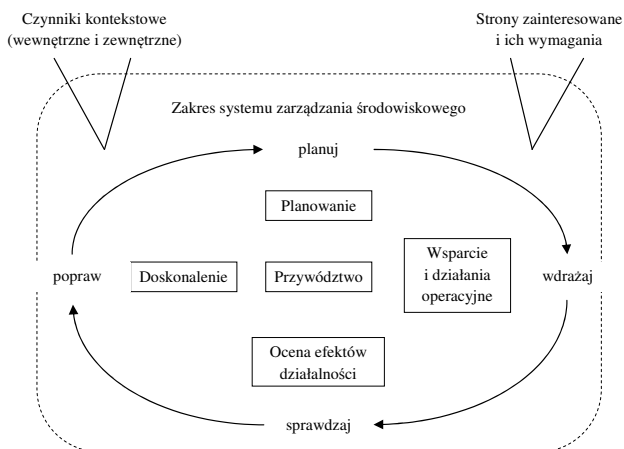
3.1. Zagadnienia wprowadzające

Ideą leżącą u podstaw koncepcji systemu zarządzania środowiskowego jest zrównoważony rozwój, której podstawowym założeniem jest osiągnięcie równowagi pomiędzy aspektami ekonomicznymi, środowiskowymi i społecznymi. System zarządzania środowiskowego (SZŚ) jest narzędziem umożliwiającym uzyskiwanie tej równowagi i osiągnięcie celów środowiskowych. Najogólniej ujmując SZŚ to zbiór wzajemnie powiązanych i oddziałujących elementów, służących realizacji polityki środowiskowej. W ramach SZŚ realizowane są m.in. procesy zarządzania aspektami środowiskowym i zobowiązaniami dotyczącymi zgodności z uwzględnieniem zidentyfikowanych ryzyk i szans. Kształt SZŚ w określonym zakresie, zależy od kontekstu organizacji, wymagań stron zainteresowanych jej działalnością oraz wyników w zakresie oddziaływania na środowisko. Zawsze jednak podwaliny SZŚ tworzą:

- zasada podejścia systemowego, która mówi o tym, że SZŚ to zbiór elementów wzajemnie ze sobą oddziałujących;
- zasada ciągłego doskonalenia, będąca siłą napędową w realizacji polityki, celów i zadań środowiskowych.

Mechanizm funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego przedstawiony został na rysunku 3.1.

Rysunek 3.1. Schemat funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego

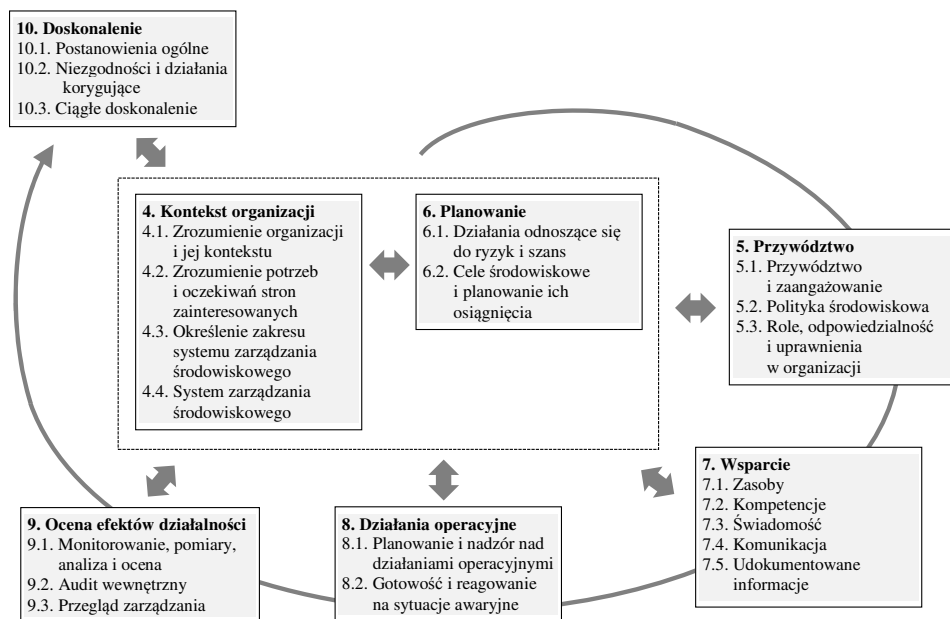


Źródło: PN-EN ISO 14001:2015 *Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania*, PKN, Warszawa 2015, s. 6.

Struktura normy ISO 14001:2015 obejmuje:

- 1) wprowadzenie, w którym wskazane zostały czynniki decydujące o skuteczności SZŚ takie jak:
 - zaangażowanie pracowników wszystkich szczebli i funkcji w organizacji,
 - przywództwo najwyższego kierownictwa organizacji,
 - integrowanie zarządzania środowiskowego z procesami biznesowymi realizowanymi w organizacji;
- 2) dziesięć rozdziałów, wśród których dwa pierwsze mają charakter informacyjny, trzeci zawiera definicje terminów stosowanych w normie, a rozdziały 4-10 specyfikują wymagania do spełnienia przez organizację wdrażającą SZŚ. Zawartość tych rozdziałów, w powiązaniu z ideą ciągłego doskonalenia, przedstawiona została na rysunku 3.2.

Rysunek 3.2. Struktura wymagań normy ISO 14001:2015



Źródło: PN-EN ISO 14001:2015 *Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania*, PKN, Warszawa 2015.

Ponadto w strukturze normy mieszczą się dwa załączniki, które mogą być przydatne dla organizacji wdrażających systemy zarządzania środowiskowego, a także tych, które muszą dostosować istniejące już SZŚ do wymagań nowej normy ISO 14001:2015. Załącznik A zawiera wytyczne dotyczące stosowania normy i ogólną interpretację zawartych w niej wymagań. Z kolei załącznik B przedstawia powiązania pomiędzy poszczególnymi częściami normy ISO 14001:2015 z odpowiadającymi im elementami w poprzednim wydaniu normy z 2004 roku.

3.2. Kontekst organizacji

Planowanie systemu zarządzania środowiskowego obejmuje szereg działań, które organizacja powinna podjąć w celu ustanowienia SZŚ. Istotne jest, aby SZŚ został zaplanowany w sposób umożliwiający osiągnięcie celów systemu.

W ramach planowania SZŚ, w rozdziale czwartym i szóstym normy ISO 14001:2015 określone zostały wymagania dotyczące:

- kontekstu i zakresu systemu zarządzania środowiskowego,
- potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych,
- ryzyka i szans,
- aspektów środowiskowych,
- zobowiązań dotyczących zgodności,
- planowania działań odnoszących się do poszczególnych elementów SZŚ.

Ponadto w rozdziale 5 normy, zawarte zostały wymagania odnoszące się do ról organizacyjnych i odpowiedzialności najwyższego kierownictwa i pracowników organizacji oraz przydzielonych uprawnień w ramach SZŚ.

W rozdziale 4 normy ISO 14001:2015 wyspecyfikowane zostały wymagania dotyczące określenia podstawowych założeń systemu zarządzania środowiskowego, a w szczególności:

- 1) określenia zakresu SZŚ (podrozdział 4.3. normy),
- 2) zrozumienia organizacji i jej kontekstu (podrozdział 4.1. normy),
- 3) zidentyfikowania potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych (podrozdział 4.2. normy).

Ponadto, w podrozdziale 4.4. normy, zawarto wymagania dotyczące planowania SZŚ, obejmujące ustanowienie, wdrożenie, utrzymywanie oraz ciągłe doskonalenie wszystkich elementów składających się na SZŚ.

Wymaganiem normy jest, aby określone zostały **granice SZŚ**, obejmujące wszystkie działania, wyroby i usługi, które powinny zostać włączone do systemu. Podczas określania zakresu SZŚ, należy wziąć pod uwagę w szczególności:

**Zakres systemu
zarządzania
środowiskowego**

- kontekst organizacji oraz wymagania dotyczące zgodności,
- będące częścią organizacji jednostki organizacyjne, funkcje, działania, wyroby i usługi oraz fizyczne granice organizacji, szczególnie te związane ze znaczącymi aspektami środowiskowymi, zidentyfikowanymi w organizacji;
- możliwości organizacji w zakresie sprawowania nadzoru oraz wywierania wpływu na jednostki, funkcje, działania, wyroby i usługi, szczególnie w sytuacjach, kiedy organizacja jest częścią większego podmiotu.

Przy założeniu spełnienia przytoczonych wyżej wymagań, organizacja może ustalać zakres SZŚ w sposób dowolny i elastyczny, pod warunkiem, że planowany zakres będzie leżał w zasięgu uprawnień najwyższego kierownictwa.

Spełnienie wymagań dotyczących zrozumienia organizacji i jej kontekstu, obejmuje określenie wewnętrznych i zewnętrznych czynników o charakterze środowiskowym, które:

- 1) są istotne dla funkcjonowania organizacji;
- 2) wpływają na zdolność organizacji do osiągnięcia określonych efektów SZŚ.

Wśród tych czynników znaleźć mogą się:

- warunki środowiskowe, mogące wpływać na organizację, jak i te, na które wpływ ma organizacja;
- zewnętrzne uwarunkowania o charakterze kulturowym, społecznym, politycznym i prawnym, a także ekonomicznym, konkurencyjnym czy też technologicznym;
- specyfika procesów wewnętrznych organizacji oraz oferowanych produktów i usług.

Poza określeniem kontekstu organizacji, norma wymaga zrozumienia potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych, które mogą wpływać na działanie organizacji lub pozostają pod wpływem tych działań. W szczególności norma wymaga:

- 1) określenia wewnętrznych i zewnętrznych stron zainteresowanych, które są istotne z punktu widzenia systemu zarządzania środowiskowego;
- 2) zidentyfikowania istotnych potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych;
- 3) wskazania, które ze zidentyfikowanych potrzeb i oczekiwań staną się tzw. zobowiązaniami dotyczącymi zgodności, czyli wymaganiami umownymi, ustaleniami, dobrymi praktykami czy też dobrowolnymi inicjatywami i uzgodnieniami ze stronami zainteresowanymi.

3.3. Przywództwo i planowanie

Zgodnie z wymaganiami punktu 6.1.1. normy ISO 14001:2015 organizacja powinna zidentyfikować i opisać:

- 1) ryzyka, czyli potencjalnie niekorzystne oddziaływania, zagrożenia;
- 2) szanse, rozumiane jako potencjalne korzystne oddziaływania.

Przeprowadzanie analizy ryzyk i szans ma charakter zapobiegawczy. W normie wskazano, że celem przeprowadzania tej analizy jest zapewnienie, że możliwe będzie osiągnięcie zaplanowanych wyników oraz ciągle doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego. Ponadto analiza ryzyk i szans ma ograniczać skutki wpływu organizacji na środowisko, a także warunków zewnętrznych na funkcjonowanie organizacji.

Określone przez organizację ryzyka i szanse są czynnikami wpływającymi na to, w jaki sposób zaplanowany zostanie system zarządzania środowiskowego. Norma wymaga, aby w ramach SZŚ ustanowić, wdrożyć i utrzymywać procesy potrzebne do skutecznego działania systemu w obszarze ryzyk i szans.

**Ryzyka i szanse
oraz związane
z nimi procesy**

Ryzyka i szanse mają odnosić się i zostać powiązane z:

- zidentyfikowanymi znaczącymi aspektami środowiskowymi;
- zobowiązaniami organizacji dotyczącymi zgodności;
- wewnętrznymi i zewnętrznymi czynnikami, wynikającymi z analizy kontekstu;
- zidentyfikowanymi potrzebami i oczekiwaniami stron zainteresowanych.

– Aspekty środowiskowe –

Aspekt środowiskowy definiowany jest jako element działań, wyrobów lub usług organizacji, który oddziałuje lub potencjalnie może oddziaływać na środowisko. W obszarze wyznaczonym przez zakresy SZŚ organizacja powinna zidentyfikować aspekty środowiskowe, przy czym należy wziąć pod uwagę takie aspekty, które organizacja może nadzorować i mieć na nie wpływ. W procesie identyfikacji aspektów środowiskowych należy wziąć pod uwagę:

- normalne i nietypowe warunki operacyjne (np. zatrzymanie i rozruch),
- przewidywalne sytuacje awaryjne,
- planowane zmiany organizacyjne, nowe lub zmodyfikowane działania, wyroby czy też usługi.

Poszczególnym zidentyfikowanym aspektom środowiskowym przyporządkować należy odpowiadające im wpływy na środowisko, czyli niekorzystne lub korzystne zmiany w środowisku, które mogą być spowodowane przez te aspekty.

Norma ISO 14001:2015 wymaga, aby spośród wszystkich zidentyfikowanych aspektów środowiskowych wyłonić te, które mają lub mogą mieć znaczący wpływ na środowisko. Ocena znaczenia aspektów środowiskowych powinna odbywać się na podstawie jednego lub kilku kryteriów oceny.

Kolejnym wymaganiami normy w obszarze aspektów środowiskowych jest utrzymywanie udokumentowanej informacji dotyczącej aspektów środowiskowych. Istotne jest to, aby informacja ta uwzględniała wszystkie zidentyfikowane w organizacji aspekty środowiskowe oraz związane z nimi wpływy na środowisko, oraz wskazywała aspekty,

**Aspekty
środowiskowe
i wpływy
na środowisko**

które określone zostały jako znaczące. Ponadto udokumentować należy kryteria służące do oceny i wyłonienia aspektów znaczących.

Zobowiązania dotyczące zgodności

Zobowiązania dotyczące zgodności to zbiór wymagań, obejmujący wymagania narzucone organizacji (np. wymagania prawne) oraz takie, które organizacja przyjęło dobrowolnie. Źródłem zobowiązań dotyczących zgodności mogą być:

- przepisy prawne,
- pozwolenia, zezwolenia i licencje,
- nakazy, zakazy i decyzje organów administracji, a także wyroki sądów,
- zobowiązania odnoszące się do spełnienia zidentyfikowanych potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych,
- normy branżowe, normy zakładowe, ustalenia wynikające z kontraktów, dobre praktyki czy też kodeksy postępowania.

W punkcie 6.1.4. normy sformułowane zostało wymaganie dotyczące zaplanowania działań odnoszących się do:

- 1) znaczących aspektów środowiskowych,
- 2) zobowiązań dotyczących zgodności,
- 3) zidentyfikowanych ryzyk i szans.

Organizacja powinna także określić w jaki sposób zaplanowane działania zostaną zintegrowane z procesami ustanowionymi w ramach SZŚ oraz procesami biznesowymi. Norma wymaga także określenia sposobu oceny skuteczności tych działań. Planowane działania mają mieć charakter priorytetów, które mogą być wyrażone w postaci celów środowiskowych, działań włączonych do procesów SZŚ lub ujętych w obrębie innych systemów zarządzania funkcjonujących w organizacji.

– Zaangażowanie kierownictwa –

W rozdziale 5 normy ISO 14001:2015 sformułowane zostały wymagania dotyczące roli i zadań najwyższego kierownictwa organizacji w odniesieniu do systemu zarządzania środowiskowego. Przede wszystkim, najwyższe kierownictwo – poprzez zaangażowanie osobiste lub przekazanie innym osobom – powinno przyjąć odpowiedzialność:

- za skuteczność SZŚ i zapewnienie, że będzie on osiągał zaplanowane wyniki oraz
- zakomunikowanie w organizacji znaczenia jego skuteczności i zgodności z wymaganiami.

W dalszej kolejności najwyższe kierownictwo powinno zapewnić, że elementy ustanowionego w organizacji SZŚ i wynikające z nich wymagania dotyczące funkcjonowania organizacji zostaną zintegrowane z realizowanymi procesami biznesowymi. Także ustanowiona polityka środowiskowa i przyjmowane cele środowiskowe powinny być spójne z kierunkiem strategicznym i kontekstem organizacji.

– Polityka środowiskowa –

Polityka środowiskowa jest zbiorem zobowiązań sformułowanych przez najwyższe kierownictwo, których treść:

- określa w sposób ogólny zamierzenia organizacji dotyczące środowiskowych efektów działalności i ich poprawy,
- dotyczy ciągłego doskonalenia SZŚ,
- stanowi zobowiązanie do ochrony środowiska, a w szczególności zapobiegania zanieczyszczeniom,
- dotyczy spełnienia zobowiązań dotyczących zgodności,
- stanowi ramy do ustanawiania celów środowiskowych.

Opracowując politykę środowiskową najwyższe kierownictwo powinno zadbać o to, aby była ona spójna z podstawowymi celami istnienia organizacji, jej specyfiką wynikającą z kontekstu oraz charakterem i skalą oddziaływania na środowisko. Polityka środowiskowa powinna być znana wszystkim pracownikom organizacji, a także być dostępna dla stron zainteresowanych.

Polityka środowiskowa

Najwyższe kierownictwo powinno zapewnić zasoby niezbędne w systemie zarządzania środowiskowego, a w szczególności przydzielić odpowiedzialności i uprawnienia pracownikom pełniącym istotne role w SZŚ. Role te obejmować powinny:

- zapewnianie zgodności SZŚ z wymaganiami normy ISO 14001:2015,
- przedstawianie kierownictwu sprawozdań dotyczących efektów działalności odnoszących się do SZŚ i związanych z nim procesów oraz efektów działalności związanych z zarządzaniem aspektami środowiskowymi.

Wymienione zadania przydzielone mogą zostać jednemu lub kilku pracownikom organizacji. Mogą także zostać przypisane członkowi lub członkom najwyższego kierownictwa.

3.4. Wsparcie i działania operacyjne

W podrozdziałach 7.2. i 7.3. normy ISO 14001:2015 określone zostały wymagania dotyczące kompetencji i świadomości pracowników organizacji, których praca ma wpływ na osiągnięcie rezultatów systemu zarządzania środowiskowego, a w szczególności na środowiskowe efekty działalności oraz na spełnienie zobowiązań dotyczących zgodności.

W odniesieniu do kompetencji pracowników, wymaganiem normy jest zapewnienie odpowiedniego wykształcenia i doświadczenia pracowników. Ponadto organizacja powinna określić potrzeby szkoleniowe związane z SZŚ, czy też podjąć inne działania, w celu zapewnienia niezbędnych kompetencji.

Szkolenia, świadomość i kompetencje

Organizacja powinna zapewnić odpowiedni poziom świadomości osób pracujących pod jej nadzorem. Budowanie świadomości pracowników powinno następować w zakresie:

- faktu istnienia i celu ustanowienia polityki środowiskowej oraz wynikających z niej zobowiązań;
- związku wykonywanej pracy ze znaczącymi aspektami środowiskowymi i powiązanymi oddziaływaniami na środowisko;
- wpływu na skuteczności SZŚ oraz konsekwencji braku zgodności z wymaganiami SZŚ i zobowiązaniami dotyczącymi zgodności.

– *Komunikowanie się* –

Celem ustanowienia, wdrożenia i utrzymywania procesów komunikacji jest zapewnienie sprawnego przepływu informacji:

- 1) wewnątrz organizacji, pomiędzy różnymi szczeblami i funkcjami, szczególnie w odniesieniu do istotnych zagadnień związanych z funkcjonowaniem SZŚ oraz zmianami w ramach systemu;
- 2) na zewnątrz organizacji, szczególnie w odniesieniu do istniejących zobowiązań dotyczących zgodności, wynikających z potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych. W przypadku komunikacji zewnętrznej istotne jest zapewnienie szybkiej reakcji na napływające sygnały dotyczące SZŚ.

**Procesy
komunikacji**

Ustanowienie procesów komunikacji wymaga określenia zakresu informacji, które mają być komunikowane, terminów i częstotliwości komunikowania, kanałów i narzędzi komunikacji oraz uczestników procesów komunikacji, czyli osób będące nadawcami i odbiorcami komunikowanych treści. W każdym przypadku organizacja powinna zapewnić, żeby informacje przekazywane w procesach komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej były spójne i wiarygodne.

– *Dokumentacja systemu* –

Według definicji zawartej w normie ISO 14001:2015, udokumentowana informacja to taka informacja, która powinna być utrzymywana i nadzorowana przez organizację oraz nośnik, na którym ta informacja jest zapisana. Dokumentacja systemu zarządzania środowiskowego obejmuje dokumentację wymaganą przez normę oraz dokumenty ustanowione przez organizację jako niezbędne dla skutecznego funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego. Dokumentację SZŚ stanowią mogą dokumenty istniejące w organizacji, opracowane dla innych niż SZŚ celów. Ponadto dokumentacja SZŚ może być zintegrowana z innymi systemami zarządzania.

Podczas opracowywania i aktualizowania dokumentacji SZŚ, organizacja powinna zadbać o następujące elementy:

- identyfikację udokumentowanych informacji, tak aby dokumenty posiadały opis, zawierający np.: tytuł, autora dokumentu, datę opracowania, aktualizacji czy też datę obowiązywania, numer referencyjny, lub inne znamiona identyfikacji;
- formę i nośnik udokumentowanej informacji, biorąc pod uwagę wersje papierowe lub elektroniczne, wykorzystywane oprogramowanie, szatę graficzną, itd.;
- zasady przeglądania i zatwierdzania udokumentowanych informacji ze względu na ich ciągłą przydatność i adekwatność;
- zasady nadzoru nad udokumentowanymi informacjami.

Zasady nadzoru nad dokumentacją powinny zostać określone przez organizację w celu zapewnienia, że odpowiednie udokumentowane informacje będą dostępne w miejscach, gdzie są potrzebne oraz będą odpowiednio chronione. Zapewnienie bezpieczeństwa informacji powinno mieć miejsce w odniesieniu do trzech obszarów: ochrony przed utratą poufności, niewłaściwym użyciem oraz utratą integralności. Nadzór nad dokumentacją powinien obejmować następujące działania realizowane w obrębie udokumentowanych informacji w SZŚ:

Nadzór nad dokumentacją

- dystrybuowanie, udostępnianie i wykorzystywanie dokumentacji;
- przechowywanie, zabezpieczanie i likwidację informacji i jej nośników;
- nadzorowanie zmian i kontrolowanie kolejnych wersji dokumentów.

Zasady nadzoru nad dokumentacją dotyczyć powinny zarówno informacji własnych, jak i pochodzących spoza organizacji.

– Działania operacyjne –

W obszarze nadzoru nad działaniami operacyjnymi norma ISO 14001:2015 w podrozdziale 8.1. wymaga ustanowienia, wdrożenia i utrzymywania procesów operacyjnych, których celem będzie zapewnienie, że SZŚ będzie funkcjonował zgodnie z założeniami określonymi na etapie jego planowania. Cel ten ma zostać osiągnięty poprzez:

- określenie w tych procesach kryteriów operacyjnych,
- nadzorowanie procesów zgodnie z przyjętymi kryteriami.

Przedmiotem nadzoru powinny być także planowane zmiany w organizacji, szczególnie z punktu widzenia wystąpienia niezamierzonych, niekorzystnych skutków. Ponadto norma wymaga, aby nadzorowane były procesy zlecane na zewnątrz. Rodzaj i zakres takiego nadzoru powinien zostać zdefiniowany w ramach SZŚ.

Norma ISO 14001:2015 duży nacisk kładzie na zapewnienie spełnienia wymagań środowiskowych w całym cyklu życia produktów i usług. W tym zakresie – jeżeli jest to uzasadnione i odpowiednie – norma wymaga:

- 1) zapewnienia, że w procesach projektowania i rozwoju wyrobów i usług uwzględnione zostaną wymagania środowiskowe i że procesy te będą nadzorowane;

- 2) określenia wymagań środowiskowych przy zamawianiu wyrobów i usług oraz przekazania istotnych wymagań podwykonawcom i dostawcom zewnętrznym;
- 3) informowania o potencjalnym wpływie wyrobów i usług na środowisko, na etapach transportu i dostawy, użytkowania, przetwarzania po użytkowaniu i końcowym unieszkodliwianiu.

– Sytuacje awaryjne –

Druga część rozdziału 8 – podrozdział 8.2., zawiera wymagania dotyczące gotowości i reagowania na sytuacje awaryjne. Potencjalne sytuacje awaryjne powinny zostać zidentyfikowane na etapie planowania SZŚ w odniesieniu do ryzyk oraz znaczących aspektów środowiskowych.

Gotowość na sytuacje awaryjne wymaga zaplanowania działań służących zapobieganiu lub łagodzeniu niekorzystnych skutków środowiskowych, które mogą zaistnieć w przypadku wystąpienia sytuacji awaryjnej. Plany działań powinny być poddawane testom, a powiązane procesy i sposoby reagowania należy przeglądać i korygować jeżeli okaże się to niezbędne. Reagowanie w przypadku wystąpienia sytuacji awaryjnej, polega na postępowaniu zgodnie z przyjętym, przetestowanym planem działań. Niezwykle istotne jest informowanie wewnętrznych i zewnętrznych stron zainteresowanych o przyjętych rozwiązaniach w obszarze gotowości i reagowania na sytuacje awaryjne, a w uzasadnionych przypadkach prowadzenie odpowiednich szkoleń.

3.5. Ocena efektów działania i doskonalenia

W ramach oceny efektów działalności w systemie zarządzania środowiskowego ustanowione powinny zostać procesy monitorowania, mierzenia oraz analizowania i oceny środowiskowych efektów działalności i skuteczności SZŚ.

Monitorowanie i pomiary w SZŚ

Monitorowanie ma na celu ustalenie statusu systemu, procesu lub działania. Określić należy jakie elementy SZŚ powinny być monitorowane, w jakich terminach oraz z jaką częstotliwością i za pomocą jakich metod. Podobne wymagania dotyczą przeprowadzania pomiarów, czyli ustalania wartości parametrów, określonych w SZŚ jako podlegające pomiarowi. Wyniki monitorowania i pomiarów powinny być analizowane i oceniane. W tym celu organizacja powinna określić terminy, częstotliwości oraz metody i kryteria analizy i oceny wyników, a także odpowiednie wskaźniki. Wynikające z analizy i oceny istotne informacje o środowiskowych efektach działalności powinny być – zgodnie z procedurami komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej – przekazywane odpowiednim stronom zainteresowanym. Istotnym zapisem normy jest wymóg zapewnienia, że w procesach monitorowania i pomiarów wykorzystywane jest wyposażenie, które jest sprawdzane i wzorcowane w odpowiedni sposób.

Odrębną grupę stanowią wymagania dotyczące oceny zgodności, czyli stopnia spełnienia wymagań, wynikających ze zobowiązań dotyczących zgodności, które zostały ustalone i są obowiązujące dla organizacji. Organizacja powinna przeprowadzać ocenę zgodności w ustalonych terminach i z ustaloną częstotliwością, a także zapewniać, że osiągnięty stopień zgodności jest znany i rozumiany w organizacji, a w przypadku wystąpienia niezgodności podejmować odpowiednie działania korygujące.

– *Audyty wewnętrzne* –

W podrozdziale 9.2. normy ISO 14001:2015 określone zostały wymagania dotyczące przeprowadzania auditów wewnętrznych. Celem auditów jest pozyskanie informacji o tym, czy SZŚ w organizacji jest zgodny z wymaganiami oraz czy jest skutecznie wdrożony i utrzymywany.

Organizacja powinna ustanowić program auditów wewnętrznych, czyli określić obszary i zakresy auditów, które mają zostać przeprowadzone w planowanym okresie. Należy przy tym wziąć pod uwagę obszary związane ze znaczącymi aspektami środowiskowymi, obszary, w których zaszły lub planowane są zmiany, a także wyniki poprzednich auditów wewnętrznych i zewnętrznych.

Organizacja powinna określić kryteria auditów oraz wybrać auditorów w taki sposób, aby zapewniona została obiektywność i bezstronność w procesie auditu. Wyniki auditów powinny być utrzymywane w formie udokumentowanej informacji oraz przedstawiane członkom kierownictwa, odpowiedzialnym za auditowane obszary.

– *Przegląd zarządzania* –

Podrozdział 9.3. zawiera wymagania dotyczące przeglądów zarządzania. Celem przeglądów zarządzania jest zapewnianie, że wdrożony i utrzymywany w organizacji system zarządzania środowiskowego jest ciągle przydatny, adekwatny i skuteczny.

Przeglądy zarządzania powinny być przeprowadzane w zaplanowanych odstępach czasu, a zagadnienia rozważane podczas przeglądów powinny obejmować:

- 1) stan działań zaplanowanych i podjętych w wyniku poprzednich przeglądów;
- 2) zmiany w zakresie wewnętrznych i zewnętrznych czynników istotnych dla systemu zarządzania środowiskowego, takich jak: potrzeby i oczekiwania stron zainteresowanych, zobowiązania dotyczące zgodności, znaczące aspekty środowiskowe, czy też ryzyka i szanse;
- 3) ustanowione cele środowiskowe i stopień ich osiągnięcia;
- 4) środowiskowe efekty działalności, z uwzględnieniem wyników monitorowania i pomiarów, spełnienia zobowiązań dotyczących zgodności, wyników przeprowadzonych auditów oraz stwierdzonych niezgodności i podjętych działań korygujących;
- 5) adekwatność zasobów;

- 6) informacji przekazywanych przez strony zainteresowane w ramach procesów komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej;
- 7) obszarów i zakresu możliwych działań doskonalących.

Wyniki przeprowadzonych przeglądów zarządzania powinny obejmować:

- 1) wnioski dotyczące stałej przydatności, adekwatności i skuteczności SZŚ;
- 2) decyzje związane z możliwościami wprowadzania zmian i ciągłego doskonalenia SZŚ;
- 3) działania, jakie należy podjąć w przypadku nieosiągnięcia celów środowiskowych;
- 4) działania w zakresie poprawy integracji SZŚ z procesami biznesowymi organizacji;
- 5) wszelkie implikacje dla decyzji strategicznych, wynikające z oceny SZŚ.

Przeprowadzenie przeglądu zarządzania w określonym przez normę zakresie może być rozciągnięte w czasie, czy też przeprowadzane etapowo. Ponadto przegląd może być częścią innych, regularnych działań kierownictwa i nie musi być realizowany jako odrębne spotkanie.

Doskonalenie SZŚ

Doskonalenie ma na celu zapewnienie, że wdrożony i utrzymany w organizacji system zarządzania środowiskowego będzie zdolny do osiągnięcia zamierzonych rezultatów, w kontekście słabych i mocnych stron SZŚ zdiagnozowanych w ramach procesów monitorowania, pomiaru, analizy i oceny oraz w wyniku auditów wewnętrznych i przeglądów zarządzania.

W ramach doskonalenia organizacja powinna podejmować działania korygujące w przypadku wystąpienia niezgodności obejmujące:

- postępowanie ze skutkami / następstwami niezgodności, szczególnie w przypadku wystąpienia niekorzystnego wpływu na środowisko;
- ustalenie przyczyn niezgodności w celu ich wyeliminowania i zapobieżenia wystąpieniu podobnych niezgodności w przyszłości;
- dokonanie przeglądu skuteczności podjętych działań korygujących i – jeśli to było konieczne – wszelkich zmian wprowadzonych w systemie zarządzania środowiskowego.

Ponadto organizacja może podejmować inne działania doskonalące w zakresie skuteczności SZŚ i w celu poprawy środowiskowych efektów działalności. Działania te mogą obejmować ciągle doskonalenia małymi krokami, przełomowe zmiany, czy też działania innowacyjne.

Literatura

PN-EN ISO 14001:2015-09 Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania, PKN, Warszawa 2015.

4. WYBRANE ELEMENTY ZNORMALIZOWANYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA

4.1. Kontekst organizacji

Kontekst organizacji najogólniej można określić jako jej tło, otoczenie, w którym funkcjonuje. To zbiór różnych elementów, które oddziałują na organizację, tworzą jej ramy, określają warunki działania, tworzą możliwości bądź ograniczenia.

**Kontekst
organizacji**

Kontekst organizacji to także jest jej prawidłowe zrozumienie po przeprowadzeniu określonych analiz.

Zgodnie z definicją zawartą w Internetowym Słowniku języka polskiego PWN (www.sjp.pwn.pl) pojęcie kontekstu można rozumieć w następujący sposób:

- 1) zespół czynników współistniejących, powiązanych z czymś,
- 2) zespół jednostek językowych, które stanowią otoczenie danej jednostki,
- 3) zespół odniesień niezbędnych do zrozumienia utworu literackiego, dzieła naukowego itp.

W podejściu normatywnym (prezentowanym w poszczególnych normach takich jak: ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001, ISO 31000 itp.) przyjmuje się, że kontekst może mieć dwójaki charakter, tj. wewnętrzny i zewnętrzny.

Kontekst zewnętrzny jest to środowisko zewnętrzne, w którym organizacja stara się osiągnąć swoje cele.

Zrozumienie kontekstu zewnętrznego jest ważne dla zapewnienia, iż cele i obawy wewnętrznych interesariuszy są uwzględniane podczas określania kryteriów ryzyka. Bazuje to na szerokim całościowym kontekście organizacyjnym, ale łącznie z konkretnymi szczegółowymi wymaganiami prawnymi i regulacyjnymi, postrzeganiem interesariuszy i innymi aspektami ryzyka specyficznymi dla zakresu procesu zarządzania ryzykiem (PN-ISO 31000:2012, 2012, s. 43).

Kontekst zewnętrzny może zawierać między innymi:

- społeczne i kulturowe, polityczne, prawne, regulacyjne, finansowe, technologiczne, ekonomiczne, naturalne i konkurencyjne środowisko, niezależnie od rozpatrywanego zakresu: międzynarodowego, narodowego, regionalnego lub lokalnego;
- kluczowe czynniki i trendy mające wpływ na cele organizacji oraz
- relacje z zewnętrznymi interesariuszami, ich postrzeganie i wartości (PN-ISO/IEC 27005:2014, 2014, s. 9).

Kontekst wewnętrzny to środowisko wewnętrzne, w którym organizacja stara się osiągnąć swoje cele.

Kontekst wewnętrzny jest wszystkim tym wewnątrz organizacji, co może wpływać na sposób, w jaki organizacja będzie zarządzać ryzykiem.

Ustalenie kontekstu wewnętrznego jest istotne z kilku powodów:

- 1) zarządzanie ryzykiem odbywa się w kontekście celów organizacji,
- 2) zaleca się rozpatrywanie celów i kryteriów konkretnego projektu, procesu czy działania w świetle celów organizacji jako całości oraz
- 3) niektóre organizacje nie rozpoznają szans osiągnięcia swoich strategicznych, projektowych lub biznesowych celów, co stale wpływa na zaangażowanie, wiarygodność, zaufanie i wartość organizacji (PN-ISO 31000:2012, 2012, s. 45).

Kontekst wewnętrzny może zawierać między innymi:

- ład organizacyjny, strukturę organizacyjną, role i rozliczalność;
- polityki, cele i strategie ustanowione w celu ich osiągnięcia;
- zdolności rozumiane jako zasoby i wiedza (np. kapitał, czas, ludzie, procesy, systemy i technologie);
- relacje z wewnętrznymi interesariuszami, ich postrzeganie i wartości;
- kulturę organizacyjną;
- systemy informacyjne, przepływy informacji i procesy podejmowania decyzji (formalne i nieformalne);
- normy, wytyczne i modele przyjęte przez organizację oraz
- formę i zakres relacji zawartych w umowach (PN-ISO/IEC 27005:2014, 2014, s. 9).

Określenie i dokumentowanie kontekstu organizacji najlepiej można powiązać z dokumentowaniem strategii organizacji. Miejscem, gdzie można zawrzeć opis kontekstu organizacji jest:

- plan strategiczny,
- biznes plan,
- roczne informacje dla akcjonariuszy,
- wyniki publikacji na stronach internetowych,
- plany działań marketingowych,
- prospekt giełdowy (Kleniewski, 2016, s. 37).

Do określenia kontekstu organizacji można zastosować różnorodne instrumentarium.

Do najpopularniejszych należą:

- 1) Analiza SWOT, która należy do najprostszych i najbardziej popularnych metod analizy strategicznej organizacji. Polega na określeniu mocnych i słabych stron organizacji – związanych z czynnikami wewnętrznymi oraz szans i zagrożeń – związanych z czynnikami zewnętrznymi. Identyfikacja czynników w wymienionych czterech aspektach nie jest wystarczająca. Należy dokonać syntezy wymienionych czynników z celami organizacji, a następnie dokonać wartościowania i hierarchizacji poszczególnych czynników. W następnym kroku należy zaplanować działania strategiczne i operacyjne służące podjęciu określonych działań z ryzykiem w realizacji zaplanowanych celów.

- 2) Analiza PEST, służąca identyfikacji takich czynników otoczenia bliższego i dalszego organizacji, do których należą: czynniki polityczne (P), ekonomiczne (E), społeczne (S) i technologiczne (T). Od akronimów tych czynników wywodzi się nazwa metody. Podobnie, jak we wcześniej opisanej metodzie SWOT, również w analizie PEST wymagane jest precyzyjne określenie ważności poszczególnych czynników dla organizacji i ich wpływu na jej funkcjonowanie. Istotne jest również zbudowanie planu realizacji działań.
- 3) Analiza PESTLE (E), stanowiąca rozwinięcie metody PEST o kolejne czynniki, tj. czynniki prawne (L), środowiskowe (E) oraz etyczne (E). Warto również zauważyć, że analizę PEST i jej dalsze rozwinięcia można odnosić do konkretnych obszarów działania organizacji, tj. do obszaru lokalnego, krajowego, czy globalnego.
- 4) Analiza 5 sił Portera, metoda należąca do jednej z metod analizy strategicznej organizacji, polega na identyfikacji pięciu kluczowych obszarów istotnych dla badanego podmiotu. Należą do nich takie czynniki, jak: siła przetargowa dostawców, siła przetargowa nabywców, konkurencja wewnątrz danego sektora, zagrożenie ze strony nowych konkurentów (produktów, usług), zagrożenie ze strony substytutów.

4.2. Zarządzanie procesami

Paradygmat myślenia procesami zakłada horyzontalne spojrzenie na organizację, która stanowi zbiór procesów (Hammer, Campy, 1996, s. 45-49) wzajemnie się przenikających. G. Rummler i A. Branche uważają, że systemowe spojrzenie na organizację jest punktem wyjścia, podstawą do projektowania i zarządzania organizacjami, będącymi w stanie sprawniej odpowiadać na nową rzeczywistość, która charakteryzuje się silną konkurencją i zmieniającymi się oczekiwaniami klientów (Rummler, Branche, 2000, s. 36).

Współczesne koncepcje zarządzania opierają się na podejściu procesowym. Dlatego też przez proces można rozumieć uporządkowany w czasie ciąg zmian, stanów zachodzących po sobie. Taka zmiana systemu spowodowana jest przez zmianę poprzednią albo przez oddziaływanie zewnętrzne na system. Upraszczając nieco można powiedzieć, że proces to szereg działań (zespół czynników), operacji, czynności powiązanych ze sobą i na siebie oddziałujących, dla osiągnięcia zamierzonego celu (Mroczo, 2012, s. 181). Definicję procesu odnajduje się również w normie ISO 9000:2015. Stwierdza się w niej, że proces to zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które wykorzystują wejścia procesu do dostarczenia zamierzonego rezultatu (PN-EN ISO 9000:2015-10, s. 19).

Procesy, czynności operacje, czy też działania wykonywane są po to, aby finalnym efektem było wytworzenie produktu zaspokajającego potrzeby i oczekiwania klientów zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W związku z powyższym można

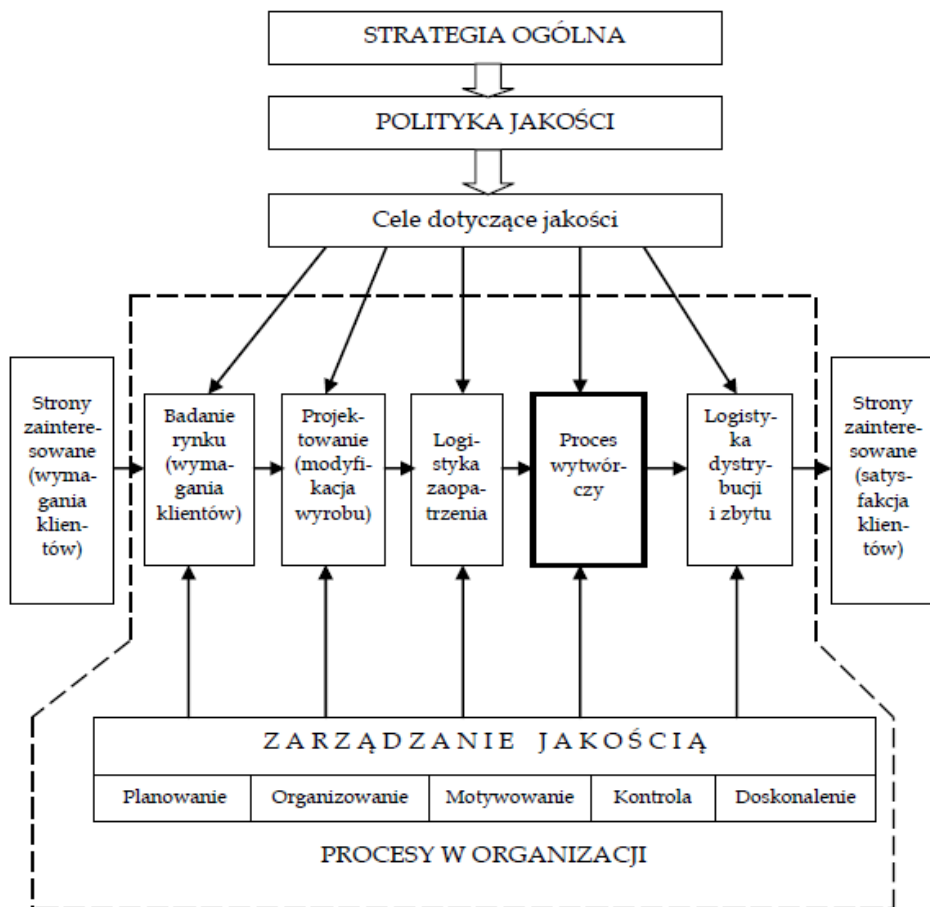
**Proces
– definicja**

**Organizacja
– w ujęciu
procesowym**

stwierdzić, że procesy stają się kluczowym elementem systemu zarządzania jakością, a organizacją będzie zbiór powiązanych wzajemnie ze sobą procesów, których realizacja umożliwi osiągnięcie zaplanowanych celów.

Każdy zidentyfikowany proces powinien mieć sprecyzowany cel, który będzie sprowadzał się do dostarczenia klientowi satysfakcji z wyrobu. Wewnątrz organizacji wyjście jednego procesu staje się wejściem innego. Czyli procesy są wzajemnie powiązane za pomocą „wejść” i „wyjść”. Przykładowy układ powiązań procesowych przedstawia rys. 4.2.1.

Rysunek 4.2.1. Przykładowe procesy w organizacji produkcyjnej



Źródło: F. Mroczko *Zarządzanie jakością*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu, Wałbrzych 2012, s. 185.

Identyfikacja procesów i ich powiązań jest podstawą zarządzania tymi procesami. Natomiast każdy zidentyfikowany proces powinien mieć jednoznacznie określoną osobę odpowiedzialną za nadzór i doskonalenie tego procesu.

Funkcjonowanie procesu jest możliwe dzięki zasobom jakie posiada organizacja. Na przykład mogą to być:

- zasoby ludzkie (pracownicy, ich kwalifikacje, wiedza, doświadczenie, umiejętności),
- dostawcy i partnerzy,
- zasoby naturalnie,
- zasoby finansowe,
- maszyny, urządzenia i narzędzia (środowisko pracy - odpowiednio dobrane do technologicznej realizacji procesów, ale i atmosfera pracy, warunki BHP, kultura organizacji),
- systemy komputerowe (do przetwarzania informacji i tworzenia baz danych),
- procedury i instrukcje postępowania,
- nowoczesne zarządzanie przebiegające zgodnie z przyjętymi procedurami i planami z wykorzystaniem metod i technik,
- pozostała infrastruktura (pomieszczenia, budynki, niezbędne instalacje) (Mroczko, 2012, s.187).

S. Wawak (Wawak, 2002, s. 36) określa, że przez podejście procesowe należy rozumieć identyfikację procesów oraz określenie ich zależności i kolejności ustalenia kryteriów, metod jak również oceny skuteczności, poprzez regularne monitorowanie, mierzenie, analizowanie oraz wprowadzenie niezbędnych działań korygujących dla osiągnięcia zaplanowanych wyników i doskonalenia. W polskiej normie PN-EN ISO 9000:2006 definicja ta wydaje się nieco prostsza – systematyczna identyfikacja procesów stosowanych w organizacji i zarządzanie nimi, a szczególnie wzajemnymi oddziaływaniami między tymi procesami, określane jest jako „podejście procesowe” (zob. PN-EN ISO 9000:2006 op. cit., s. 13. Podejście procesowe jest wymienione jako jedna z 8 zasad zarządzania jakością).

Podejście procesowe

Wzajemne korelacje pomiędzy procesami powinny być rzeczowo, przedstawione i opisane na mapie procesów oraz udokumentowane w księdze jakości. Strategia ogólna, cele strategiczne i przyjęta strategia jakości przedsiębiorstwa powinna być źródłem identyfikacji procesów (rys. 4.1). Procesy przebiegają w układzie często łączącym cele wielu komórek organizacyjnych z odpowiedzialnością właściciela za ich przebieg. Z takiego podejścia procesowego wynika, że eliminowane są błędy występujące najczęściej na zetknięciu się poszczególnych komórek organizacyjnych.

Każdy proces posiada swój cel wynikający z przyjętej polityki jakości i realizację tych celów należy również monitorować.

Ważne jest, aby każdy proces posiadający swój cel wynikający z przyjętej polityki jakości (rys. 4.1) był monitorowany. Polityka jakości oraz cele organizacji określane są przez najwyższe kierownictwo w związku z tym musi istnieć ścisły związek pomiędzy celami organizacji, zidentyfikowanymi procesami w konfrontacji z oczekiwaniami klienta.

Proces ciągłego doskonalenia

Zadaniem ciągłego doskonalenia procesów jest rozwiązywanie pojawiających się problemów oraz zapobieganie ich powstawaniu. J. Kowalczyk (Kowalczyk, 2011, s. 86) przez proces ciągłego doskonalenia wskazuje permanentne poszukiwanie przez wszystkich pracowników możliwości i sposobów doskonalenia własnej pracy i jak najlepszego spełnienia potrzeb oraz oczekiwań wszystkich klientów.

Zaletą podejścia procesowego jest „zapewnienie bieżącego nadzoru nad powiązaniem między poszczególnymi procesami w systemie procesów, jak też nad ich kombinacją i wzajemnym oddziaływaniem. Jeżeli w systemie zarządzania jakością zostanie zastosowane takie podejście, to tym samym podkreśla się znaczenie (Zob. PN-EN ISO 9001:2009):

- zrozumienia i spełnienia wymagań,
- potrzeby rozpatrywania procesów w kategoriach wartości dodanej,
- otrzymywania wyników dotyczących funkcjonowania i skuteczności procesu,
- potrzeby ciągłego doskonalenia procesów na podstawie obiektywnego pomiaru (Mroczo, 2012, s. 187).

4.3. Zarządzanie ryzykiem

Ryzyko stanowi nierozzerwalny element każdej działalności zarówno osoby fizycznej, jak i organizacji. Ryzyko podejmowania jakiegokolwiek działalności wiąże się z możliwością wystąpienia określonych zdarzeń i skutków. W zależności jednak od tego, czy podmiot podejmujący ryzyko uświadamia sobie: czy dokonano odpowiedniego rozpoznania ryzyka, jak wysokie mogą być konsekwencje itp.

Definicja ryzyka

Ryzyko można określić jako zespół czynników, działań lub czynników, powodujących szkodę lub stratę materialną. O ryzyku należy mówić wówczas, gdy następstwa są niepewne (Kaczmarek, 2008, s. 52-53).

Na podstawie literatury przedmiotu można wskazać na kilka ważnych aspektów pojęcia ryzyka. Ryzyko:

- jest związane z działalnością człowieka,
- jest ukierunkowane na osiągnięcie określonego celu,
- zawiera deficyt informacji o poszczególnych komponentach relacji: przyczyna – skutek (w odniesieniu do działań człowieka) oraz urządzeń technicznych,

uwzględnia aspekt pozytywny (oprócz straty można dostrzec również perspektywę zysku) (Kaczmarek, 2008, s. 53-54).

Wyjaśnienie pojęcia ryzyka zaprezentowano w normie ISO 31000:2012. Ryzyko w tym dokumencie rozumiane jest jako **wpływ niepewności na cele**. Należy jednocześnie zauważyć, że (PN-ISO 31000:2012, 2012, s. 15):

- 1) wpływ niepewności powoduje odchylenie od oczekiwań zarówno pozytywne i/lub negatywne,
- 2) cele mogą dotyczyć różnych aspektów (takich, jak np. finansowe, zdrowia i bezpieczeństwa, środowiskowe) oraz mogą być stosowane na różnych szczeblach (takich jak np. strategicznym, dotyczącym całej organizacji, projektu, wyrobu bądź też procesu),
- 3) ryzyko jest często określane w odniesieniu do potencjalnych **zdarzeń i następstw** lub ich kombinacji,
- 4) ryzyko jest często wyrażone jako kombinacja następstwa zdarzenia (z uwzględnieniem zmian okoliczności) i związanego z nim **prawdopodobieństwa** jego wystąpienia,
- 5) niepewność to stan, również częściowy, braku informacji związanej ze zrozumieniem lub wiedzą na temat zdarzenia, jego następstw lub prawdopodobieństwa wystąpienia.

Niektórzy autorzy interpretując pojęcie ryzyka, wskazują, że powinno się brać pod uwagę dwie jego koncepcje. Negatywna koncepcja ryzyka traktuje je jako zagrożenie. Mówi się o ryzyku wtedy, kiedy istnieje możliwość straty, szkody, czy po prostu niezrealizowania określonego celu działania lub też nieosiągnięcia określonego efektu. Z kolei w neutralnej koncepcji ryzyka traktuje się je z jednej strony jako zagrożenie, ale z drugiej – jako szansę. Osiągnięty wynik pewnego działania może być gorszy lub lepszy od spodziewanego działania (Jajuga, 2007, s. 13).

– Rodzaje ryzyka –

Istnieje szereg rodzajów ryzyka związanych z podstawową działalnością organizacji. W wyniku analizy literatury można wyróżnić następujące jego typy, które zaprezentowano w tabeli 4.3.1.

Tabela 4.3.1. Rodzaje ryzyka

Typ ryzyka	Charakterystyka
Ryzyko czyste	Dotyczy potencjalnego wystąpienia strat
Ryzyko dynamiczne	Wskazuje na immanentną możliwość wystąpienia strat lub osiągnięcia zysku.

Typ ryzyka	Charakterystyka
Ryzyko spekulacyjne	Dotyczy sytuacji identyfikowania korzystnych różnic pomiędzy założeniami planu a jego realizacją; ma miejsce w przypadku transakcji papierów wartościowych.
Ryzyko formalne	Mierzalna niepewność; zdarzenia odpowiadają ryzyku ubezpieczeniowemu i przez to mogą być kwantyfikowalne (w oparciu o obiektywne metody statystyczne).
Ryzyko ubezpieczeniowe	Ryzyko odnosi się do nieokreśloności przyszłych zdarzeń i sytuacji, które mogą prowadzić do powstawania strat. Ograniczeniem ryzyka jest podpisana umowa z firmą ubezpieczeniową a opłacona składka stanowi o przeniesieniu ryzyka na podmiot ubezpieczający. Ryzyko oszacowane na podstawie prawdopodobieństwa wystąpienia określonego zdarzenia.
Ryzyko ekonomiczne	Ryzyko występujące w gospodarce i związane jest z możliwością realizacji określonych celów przez podmioty gospodarcze., np. w zakresie produkcji, działalności handlowej czy finansów.
Ryzyko kursu walutowego	Ryzyko poniesienia straty z tytułu posiadania przez podmiot gospodarczy otwartej i nie zabezpieczonej pozycji walutowej na skutek kursów walutowych.
Ryzyko stopy procentowej	Ryzyko związane z występowaniem zmian stóp procentowych generujących zmiany cen; ryzyko to uznawane jest za równe ryzyku walutowemu.
Ryzyko kredytowe	Ryzyko wynikające z niespłacenia zaciągniętego kredytu przez kredytobiorcę instytucji finansowej.
Ryzyko produkcyjne	Dotyczy sytuacji, kiedy organizacja nie posiada pełnej wiedzy w zakresie przyszłego stanu otoczenia. Ryzyko może obejmować wszelkie zarówno pozytywne jak i negatywne odchylenia od założonych celów.
Ryzyko prawne	Możliwość poniesienia strat w następstwie prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności wykraczającej poza ramy odpowiednich przepisów prawnych i obejmuje niemożność wyegzekwowania warunków zawartych umów i porozumień.
Ryzyko organizacyjne	Ryzyko związane jest z rozwiązywaniem kwestii dotyczących: personelu, organizacji (wadliwa struktura organizacyjna, brak niezbędnej dokumentacji itp.) i kontroli przedsiębiorstwa, szybkiej innowacji produktów, stosowania nowych technologii, nowych form współdziałania przedsiębiorstw, zmian struktury kosztów w prowadzeniu działalności gospodarczej, awarii systemów informatycznych itd.

Typ ryzyka	Charakterystyka
Ryzyko operacyjne	Ryzyko poniesienia straty w przypadku braku powodzenia przy przeprowadzaniu transakcji na rzecz klienta. Źródłem tych trudności mogą być: przedsiębiorstwo, klient, inne strony zaangażowane w transakcję, systemy elektroniczne, dostawcy usług telekomunikacyjnych.
Ryzyko dotyczące badań i rozwoju	Ryzyko dotyczy działań badawczych i rozwojowych, w których pojawić się mogą produkty, projekty i procesy o błędnych rozwiązaniach i nieprawidłowych konstrukcjach.
Ryzyko logistyczne	Ryzyko to pojawia się w wyniku strategicznego planowania, które może dotyczyć wyboru miejsca produkcji, wyłączenia i przeniesienia niektórych podstawowych działów produkcji oraz analizy i oceny użytkowników.
Ryzyko jakościowe	Ryzyko to związane jest z możliwością nie spełnienia wymagań klientów wewnętrznych i zewnętrznych przez procesy i wyroby realizowane w organizacji.
Ryzyko zawodowe	Ryzyko to związane jest z występowaniem zagrożeń dla zdrowia i życia pracowników organizacji, wynikających ze specyfiki poszczególnych stanowisk pracy w organizacji.
Ryzyko ekologiczne	Ryzyko związane z możliwością wystąpienia strat w środowisku przyrodniczym (zmian w zakresie stabilności ekosystemu).
Ryzyko medyczne	Ryzyko związane z pierwotnymi i wtórnymi czynnikami utrzymania życia ludzkiego.
Ryzyko farmaceutyczne	Ryzyko ujmowane w dwóch aspektach: a) aktywne – związane z pacjentami (np. ignorancja ważnych jednostek chorobowych na rzecz banalnych cywilizacyjnych dolegliwości), b) pasywne – związane z zyskami koncernów farmaceutycznych (ryzyko finansowe).
Ryzyko chemiczne	Dotyczy środowiska przyrodniczego oraz istot żywych żyjących w określonym środowisku. Związane jest ze stosowaniem w różnych aspektach wymiarach substancji chemicznych.
Ryzyko psychologiczne	Ryzyko rozpatrywane jest na dwóch obszarach: a) zachowań w warunkach ryzyka b) gotowości do podejmowania ryzyka.

Typ ryzyka	Charakterystyka
Ryzyko socjologiczne	<p>Badania dotyczące tego aspektu ryzyka nie skupiają się na ocena i kwantyfikacja ryzyka. Problematyka tego zagadnienia dotyczy dwóch płaszczyzn:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) obserwowany brak poczucia bezpieczeństwa i konflikty społeczne, b) przyszłość przyszłych pokoleń zależy od obecnie podejmowanych decyzji (decyzje podejmowane są w warunkach niepewności).
Ryzyko cywilizacyjne i kulturowe	<p>Identyfikacja ryzyka i jego ocena mają charakter społeczny. Z teorii kultury wynika, że społeczeństw ryzyko będzie różnie postrzegane i oceniane. Doświadczenia historyczne również może być doświadczeniem ryzyka.</p>
Ryzyko siły wyższej	<p>Za zdarzenia posiadające znamiona siły wyższej należy uznać:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) działanie sił przyrody (katastrofalne i żywiołowe – trzęsienie ziemi, powódzie, huragany, skutki wyładowań atmosferycznych, epidemie choroby zakaźnej) b) napaść zbrojną ze strony prowadzącego wojnę państwa (wojny domowe itp.), c) czyny niedozwolone, wypadki których źródłem są konflikty społeczne (podpalenia, kradzieże, akty terrorystyczne, strajki, itp.), d) awarie w zakładach produkcyjnych, e) wypadki techniczne (zawalenia mostów, budynków itp.), f) wypadki transportowe (zatonięcia statków, utrata ładunku, kolizje i ich skutki dla załogi i środków transportowych itp.), g) akty władzy (poczynania organów suwerennego państwa w zakresie np.: zakaz eksportu, embargo, nacjonalizacja mienia obcych firm, ograniczenia w transferze zysków, zatrudniania obcokrajowców itp.), h) wypadki powodujące trwałe inwalidztwo lub śmierć na przykład podczas ratowania mienia i życia w wyniku kolizji, pożaru, powodzi, itp.).
Ryzyko etyczne	Ryzyko związane z naruszeniem godności osobistej osób.
Ryzyko biometryczne	Ryzyko stanowiące efekt niewiedzy o zagrożeniach dla współpracowników.
Ryzyko personalne	Ryzyko zorientowane na sposoby doboru kadr, system prowadzenia i oceny skuteczności szkoleń itp.

Typ ryzyka	Charakterystyka
Ryzyko projektu	ryzyko niedotrzymania technicznych i/lub ekonomicznych (finansowych) warunków projektu (przedsięwzięcia)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kaczmarek, 2008, s. 53-90), (Kendall, 2000, s. 145), (Bizon-Górecka, 2003, s. 401), (Mroczo, 2004, s. 62), (Sienkiewicz, 2005, s. 10).

– *Proces zarządzania ryzykiem* –

Jak podaje A. Osborne ryzyko jest nieuniknione. Każdy rodzaj działalności gospodarczej, bez względu na wielkość ma stale do czynienia z ryzykiem. Przedsiębiorstwo może funkcjonować dzięki skutecznemu uwzględnianiu ryzyka. Dlatego cele każdej organizacji muszą być określone w sposób, który poprawnie zrównoważy je pomiędzy ryzykiem a potencjalnymi zyskami. Celem jest właściwe zarządzanie ryzykiem a nie tylko jego eliminowanie. Najlepszym sposobem do osiągnięcia tego celu jest uczynienie zarządzania ryzykiem częścią kultury biznesu. Wówczas każdy w organizacji ma swoją część do wykonania. Przy zastosowaniu kilku prostych technik, wszystkie departamenty, działy mogą identyfikować swoją część ryzyka w poszczególnych procesach oraz podejmować środki zaradcze w celu redukcji wpływu ryzyka najistotniejszego (Osborne, 2007, s. 23).

Proces zarządzania ryzykiem, obejmujący i jednocześnie uszczegóławiający przedstawione powyżej etapy zaprezentowany został na rys. 4.3.1.

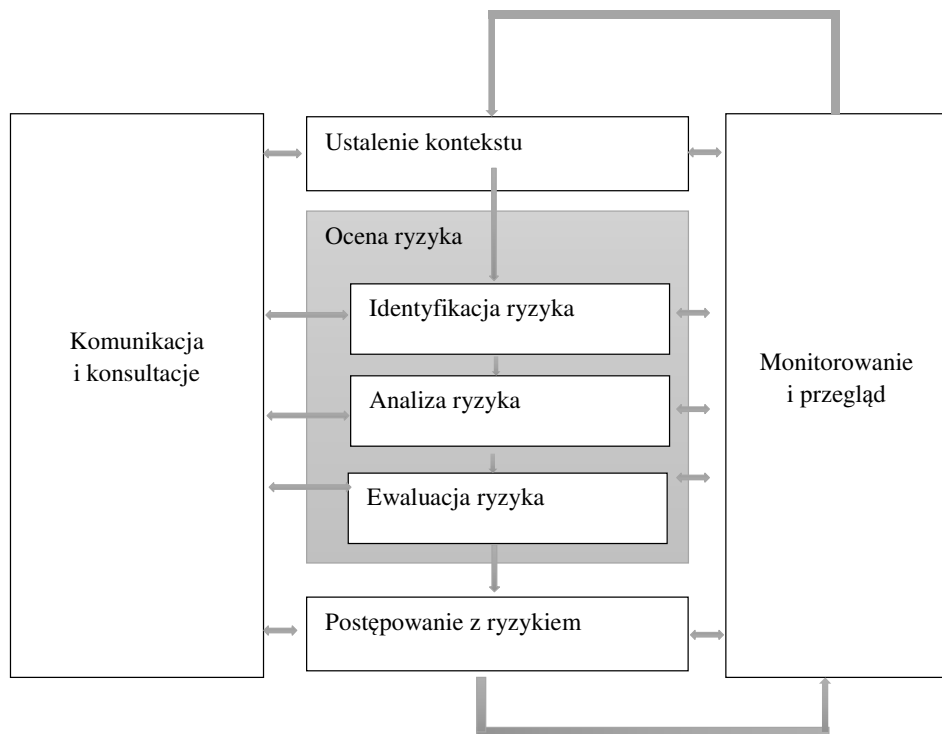
**Proces
zarządzania
ryzykiem**

Składający się z wymienionych etapów proces zarządzania ryzykiem powinien obejmować wszystkie poziomy, procesy i personel organizacji. Istotne jest także, aby identyfikacja i analiza ryzyka odbywała się z uwzględnieniem kontekstu strategii i celów organizacji (COSO, 2004).

Tylko w takiej sytuacji zarządzanie ryzykiem będzie skuteczne i przyczyni się do zmniejszenia prawdopodobieństwa i rozmiarów strat, powodowanych przez potencjalne zagrożenia.

Najogólniej proces zarządzania ryzykiem można przedstawić w następujący sposób, który zaprezentowano na rys. 4.3.1.

Rys. 4.3.1. Proces zarządzania ryzykiem



Źródło: PN-ISO 31000:2012, 2012, s. 41.

Proces zarządzania ryzykiem to systematyczne stosowanie polityk, procedur i praktyk zarządzania do działań w zakresie komunikacji, konsultacji, ustanawiania kontekstu oraz identyfikowania, analizowania, ewaluacji, postępowania z ryzykiem, monitorowania i przeglądu ryzyka (PN-ISO 31000:2012, 2012, s. 17).

W procesie oceny ryzyka zaleca się:

- 1) ocenianie wszystkich zidentyfikowanych rodzajów ryzyka,
- 2) aby przy ocenie wzięto pod uwagę doświadczenie i dane historyczne z poprzednich przedsięwzięć,
- 3) wykorzystywanie do oceny ryzyka sprawdzonych kryteriów i technik,
- 4) przeprowadzanie analizy jakościowej ryzyka, a analizy ilościowej wszędzie tam, gdzie jest to możliwe,

5) identyfikowanie poziomów akceptowalnego ryzyka dla przedsięwzięcia oraz środków do określania, kiedy uzgodnione poziomy ryzyka są przekraczane, aby wyniki analizy i wyznaczania ryzyka były zapisywane i zakomunikowane odpowiedniemu personelowi.

Poprzez ustalenie kontekstu, organizacja artykułuje swoje cele, definiuje zewnętrzne i wewnętrzne parametry uwzględniane podczas zarządzania ryzykiem oraz ustala zakres i kryteria ryzyka dla pozostałych procesów (PN-ISO 31000:2012, 2012, s. 43).

W procesie identyfikacji ryzyka zaleca się:

- 1) identyfikowanie ryzyka w fazie inicjowania przedsięwzięcia, przy ocenach postępów oraz przy innych okazjach, gdy podejmowane są istotne decyzje,
- 2) wykorzystanie w tym celu nabytego doświadczenia oraz danych historycznych z poprzednich przedsięwzięć utrzymywanych przez organizację inicjującą przedsięwzięcie,
- 3) aby wyjście z tego procesu było zapisane w planie zarządzania ryzykiem, a plan zarządzania ryzykiem był włączony lub powołany w planie zarządzania przedsięwzięciem,
- 4) aby identyfikowano i zapisywano potencjalne ryzyko mogące pojawić się we wzajemnych powiązaniach między działaniami, procesami i wyrobami a organizacją prowadzącą i inicjującą przedsięwzięcie oraz stronami zainteresowanymi,
- 5) aby identyfikacja ryzyka uwzględniała nie tylko ryzyko dotyczące kosztu, czasu i wyrobu, lecz także ryzyko dotyczące takich zagadnień jak jakość wyrobu, zabezpieczenia, niezawodność, odpowiedzialność zawodowa, techniki informatyczne, bezpieczeństwo, zdrowie i środowisko,
- 6) uwzględnianie wszelkich mających zastosowanie aktualnych i przewidywanych wymagań wynikających z ustawodawstwa i przepisów,
- 7) rozważenie interakcji między różnymi rodzajami ryzyka,
- 8) zidentyfikowanie ryzyka wynikającego z wprowadzania nowych technologii i opracowań, aby dokumentowano wszelkie zidentyfikowane ryzyka o znaczącym wpływie i wyznaczano osobę odpowiedzialną mającą stosowne uprawnienia i środki do zarządzania ryzykiem (PN-ISO 10006:2005, 2005, s. 55-59).

Analiza ryzyka umożliwi bardziej szczegółowe zrozumienie ryzyka. Jej głównym zadaniem jest dostarczenie danych wejściowych do ewaluacji ryzyka i podjęcia decyzji odnośnie do postępowania z ryzykiem wraz z najodpowiedniejszymi strategiami i metodami postępowania z ryzykiem. Może także dostarczać dane wejściowe do podejmowania decyzji wymagających dokonania wyboru, gdzie opcje obejmują różne rodzaje i poziomy ryzyka.

Proces związany z analizowaniem ryzyka uwzględnia rozważenie przyczyn i źródeł ryzyka, ich pozytywnych i negatywnych następstw oraz prawdopodobieństwa wystąpienia tych następstw.

Przyjmuje się, że analiza ryzyka może być przeprowadzana na różnych poziomach szczegółowości w zależności od ryzyka, celu analizy oraz dostępnych informacji, danych i zasobów. Analiza może być jakościowa, ilościowa, ilościowa lub może być kombinacją powyższych w zależności od okoliczności (PN-ISO 31000:2012, 2012, s. 49).

Celem ewaluacji ryzyka jest ułatwianie podejmowania decyzji – na podstawie wyników analizy ryzyka – o tym, które ryzyka wymagają wdrożenia postępowania, a także o tym, jakie powinny być priorytety wdrażania tego postępowania (PN-ISO 31000:2012, 2012, s. 49).

W procesie postępowania z ryzykiem zaleca się:

- 1) aby rozwiązania mające na celu eliminowanie, łagodzenie, przenoszenie, dzielenie lub akceptowanie ryzyka i plany wykorzystania nadarżających się możliwości, były oparte na znanych technikach lub danych nabytych na podstawie doświadczenia,
- 2) zidentyfikowanie ryzyka świadomie akceptowanego i udokumentowanie powodów jego akceptacji,
- 3) sprawdzenie, czy ich wdrożenie nie spowoduje niepożądanych skutków lub nie wprowadzi nowego ryzyka i czy uwzględniono ryzyko resztkowe jeśli proponowane są rozwiązania dotyczące postępowania ze zidentyfikowanym ryzykiem,
- 4) identyfikowanie i oddzielne utrzymywanie środków, jeśli są one wprowadzone do harmonogramu lub budżetu,
- 5) zwrócenie specjalnej uwagi na opracowywanie rozwiązań dotyczących potencjalnych rodzajów ryzyka, które mogą pojawić się w interakcjach między działaniami, procesami i wyrobami a organizacją prowadzącą przedsięwzięcie, organizacją inicjującą i stronami zainteresowanymi (PN-ISO 31000:2012, 2012, s. 51).

W ramach procesu postępowania z ryzykiem można wskazać następujące działania:

- 1) unikanie ryzyka (nierozpoczynaniu lub niekontynuowaniu działań powodujących ryzyko),
- 2) podjęcie lub zwiększenie ryzyka w celu wykorzystania szansy,
- 3) usunięcie źródła ryzyka,
- 4) zmianę prawdopodobieństwa lub skutków,
- 5) dzielenie ryzyka z inną stroną lub stronami (łącznie z umowami i finansowaniem ryzyka),
- 6) zatrzymanie ryzyka na podstawie świadomej decyzji (PN-ISO 31000:2012, 2012, s. 51).

Nieodzownym elementem procesu zarządzania ryzykiem jest skuteczna komunikacja (wewnętrzna i zewnętrzna) dotycząca:

- 1) istoty ryzyka,
- 2) przyczyn i następstwa ryzyka,
- 3) podejmowanych działań w stosunku do ryzyka.

Proces monitorowania i przeglądu (jako procesy nadzorcze) również powinny być stałą częścią procesu zarządzania ryzykiem. Zarówno monitorowanie, jak i przegląd mogą być przeprowadzane w zaplanowanych odstępach czasu lub wrywkowo w dowolnym momencie.

Zaleca się, aby procesy monitorowania i przeglądu w organizacji obejmowały wszystkie aspekty procesu zarządzania ryzykiem w celu:

- 1) upewniania się, że środki kontroli są skuteczne i efektywne zarówno na etapie projektowania, jak i funkcjonowania;
- 2) uzyskania dalszych informacji umożliwiających doskonalenie oceny ryzyka;
- 3) analizowania i uczenia się na podstawie doświadczenia (łącznie z niedoszłymi zdarzeniami), zmian, trendów;
- 4) sukcesów i porażek;
- 5) wykrycia zmian w zewnętrznym i wewnętrznym kontekście, łącznie ze zmianami kryteriów ryzyka i samych rodzajów ryzyka, co może wymagać przeglądu postępowania z ryzykiem i priorytetów oraz
 - a) identyfikacji pojawiających się rodzajów ryzyka.

Rezultaty mogą być włączone do całościowego zarządzania działaniem organizacji, dokonywania pomiaru oraz do zewnętrznego i wewnętrznego raportowania (PN-ISO 31000:2012, 2012, s. 55).

4.4. Aspekty środowiskowe

Aspekty środowiskowe są szczególnymi, specyficznymi elementami systemu zarządzania środowiskowego (SZŚ). Tworzą one rdzeń SZŚ i stanowią podstawę do ustanowienia wielu innych elementów systemu, takich jak np. polityka, cele środowiskowe, monitorowanie i pomiary. Aspekt środowiskowy definiowany jest jako element działań, procesów realizowanych w organizacji, a także jej wyrobów i usług, który oddziałuje lub może oddziaływać na środowisko (ISO 14001, 2015, s. 9). Z definicji tej wynika, że wśród aspektów środowiskowych wyróżnić można takie, które:

- występują w aktualnych, normalnych warunkach funkcjonowania organizacji i wywierają rzeczywisty wpływ na środowisko,
- mogą wystąpić w wyniku planowanych zmian w organizacji lub w warunkach nietypowych i sytuacjach awaryjnych.

– Identyfikacja aspektów środowiskowych –

Podstawowe działania w odniesieniu do aspektów środowiskowych, które powinny być realizowane w ramach systemu zarządzania środowiskowego, obejmują identyfikowanie aspektów związanych z procesami, wyrobami i usługami organizacji oraz wyło-

nienie spośród nich tzw. aspektów znaczących. Działania te, składające się na analizę oddziaływania organizacji na środowisko, mają kluczowe znaczenie dla skuteczności SZŚ i osiągnięcia celu, jakim jest minimalizowanie oddziaływania na środowisko. Identyfikacja aspektów środowiskowych odbywa się w odniesieniu do wybranej lokalizacji, procesu, wyrobu lub usługi organizacji. Istotne jest, aby działanie to obejmowało normalne i nietypowe warunki działania organizacji, ale także możliwe do przewidzenia sytuacje awaryjne.

Nietypowymi warunkami działania mogą być np.:

- zatrzymania i rozruchy technologiczne procesów produkcyjnych czy też poszczególnych elementów infrastruktury technicznej,
- przestoje związane z konserwacją i naprawami maszyn i urządzeń,
- remonty, rozbudowa i budowa infrastruktury.

Z kolei sytuacje awaryjne mogą być związane m.in. z:

- wystąpieniem usterek w infrastrukturze technicznej (np. wyciek niebezpiecznej substancji w wyniku błędu operatora, emisja zanieczyszczeń na skutek rozszczelnienia lub błędnego połączenia instalacji),
- wypadkiem (np. w procesie transportu wewnętrznego, podczas rozładunku pojemników zawierających substancje niebezpieczne),
- katastrofą o charakterze środowiskowym (np. wystąpienie pożaru i związanej z nim emisji do atmosfery, zalanie zakładu na skutek powodzi i przedostanie się zanieczyszczeń do wody i gleby).

Aspektami środowiskowymi mogą być oddziaływania, takie jak:

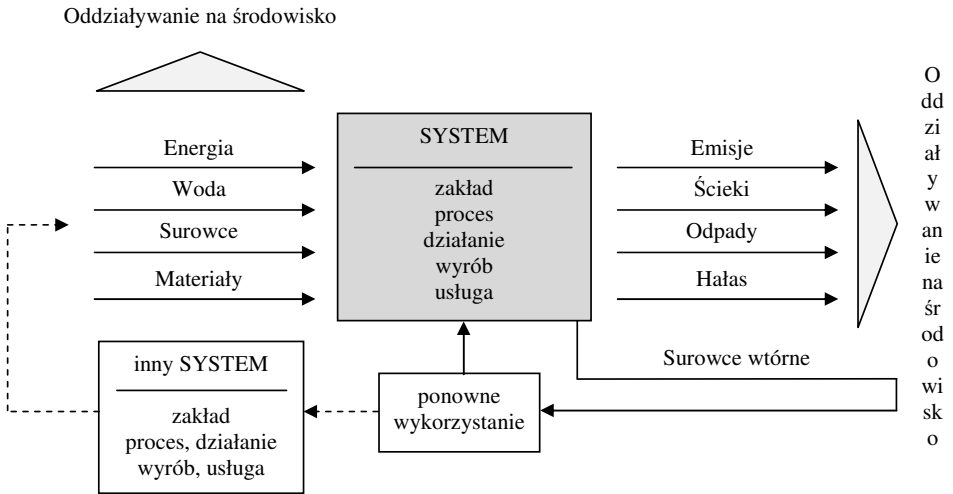
- zużycie surowców i zasobów naturalnych, energii elektrycznej, energii cieplej, wody i inne aspekty, występujące na wejściu do procesów,
- hałas, emisje gazów i pyłów, wytwarzanie ścieków, wytwarzanie odpadów i inne aspekty na wyjściu z procesów realizowanych w organizacji.

Należy zwrócić uwagę na to, że w myśl zapisów normy ISO 14001, aspekty środowiskowe to nie tylko negatywne oddziaływania środowiskowe. Mogą one mieć także charakter pozytywny. Przykładami takich aspektów o pozytywnym wpływie mogą być np.: zużycie energii ze źródeł odnawialnych, wykorzystanie wody w obiegach zamkniętych, ponowne wykorzystanie surowców odpadowych.

Schemat oddziaływania procesu na środowisko przedstawiony został na rysunku 4.4.1.

Z identyfikacją aspektów środowiskowych wiąże się konieczność określenia wpływów na środowisko, rozumianych jako zmiany w środowisku (jego poszczególnych komponentach) częściowo lub w pełni spowodowane aspektami organizacji. Zatem między aspektami i związanymi z nimi wpływami na środowisko zachodzi związek przyczynowo-skutkowy. Przykłady aspektów i wpływów dla wybranych procesów, przedstawione zostały w tabeli 4.4.1.

Rysunek 4.4.1. Schemat oddziaływania procesów na środowisko



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.4.1. Charakterystyka oddziaływania na środowisko wybranych procesów

Lp.	Proces	Aspekt środowiskowy	Wpływ na środowisko
1.	<ul style="list-style-type: none"> Obróbka powierzchni – lakierowanie 	<ul style="list-style-type: none"> Emisja powietrza odlotowego, zawierającego rozpuszczalniki Emisja pyłu Powstawanie ścieków 	<ul style="list-style-type: none"> Zwiększanie stężenia ozonu przy powierzchni ziemi (tzw. letni smog) Zanieczyszczanie gleb za pośrednictwem powietrza i ścieków
2.	<ul style="list-style-type: none"> Produkcja mechaniczna Magazynowanie paliw 	<ul style="list-style-type: none"> Składowanie i stosowanie substancji niebezpiecznych 	<ul style="list-style-type: none"> Zanieczyszczenie gleb i wód w przypadku wycieku substancji niebezpiecznych w wyniku awarii
3.	<ul style="list-style-type: none"> Produkcja 	<ul style="list-style-type: none"> Wytwarzanie odpadów 	<ul style="list-style-type: none"> Zajmowanie powierzchni na składowiskach odpadów Zanieczyszczenie gleb i wód

Źródło: Opracowanie na podstawie (TAURON, 2015; MAN 2016).

Podczas identyfikacji aspektów środowiskowych należy mieć na uwadze to, w jakim stopniu organizacja może sterować danym aspektem. Występuje różnica pomiędzy

aspektami, którymi organizacja jest w stanie zarządzać a tymi, które może jedynie monitorować. Wynika z tego podział aspektów na bezpośrednie, nadzorowane przez organizację oraz pośrednie, nad którymi organizacja nie ma kontroli.

– Ocena aspektów środowiskowych –

Przedmiotem zarządzania środowiskowego są przede wszystkim aspekty znaczące (w praktyce organizacje identyfikują zwykle kilka aspektów znaczących). Wyłonienie spośród wszystkich zidentyfikowanych aspektów, tych o znaczącym wpływie na środowisko, wymaga przeprowadzenia ich analizy i oceny. Analiza znaczenia aspektów środowiskowych wymaga przyjęcia odpowiednich kryteriów, które mogą mieć charakter środowiskowy lub inny. Przykłady kryteriów przedstawione zostały w tabeli 4.4.2.

Tabela 4.4.2. Przykłady kryteriów oceny aspektów środowiskowych

Kryteria środowiskowe	Kryteria społeczne	Kryteria ekonomiczne, prawne i organizacyjne
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wrażliwość środowiska (np. rzadkość zasobów) ▪ Wielkość aspektu ▪ Zakres oddziaływania (np. punktowe, liniowe) ▪ Częstotliwość występowania ▪ Odwracalność, możliwość usunięcia skutków oddziaływania na środowisko ▪ Ryzyko wystąpienia awarii o znaczących skutkach środowiskowych ▪ Szanse związane ze zmniejszeniem oddziaływania na środowisko 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uciążliwość dla społeczeństwa ▪ Skala oddziaływania ▪ Lokalizacja ▪ Ryzyko wystąpienia awarii o znaczących skutkach społecznych ▪ Szanse na poprawienie wizerunku, poprawę relacji z interesariuszami 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koszty środowiskowe ▪ Koszty usuwania skutków oddziaływania na środowisko ▪ Możliwość zarządzania aspektem ▪ Wewnętrzne wytyczne koncernu ▪ Wpływ na wizerunek organizacji ▪ Występowanie wymagań prawnych ▪ Ryzyko przekroczenia obecnych wymagań prawnych ▪ Ryzyko nie spełnienia przyszłych wymagań prawnych ▪ Szanse na usprawnienie procesów organizacji, ograniczenie kosztów funkcjonowania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (TAURON 2015, MAN 2016, Arctic 2015, Cementownia 2016, Przemiałownia 2015).

Przyjęte kryteria powinny umożliwiać wychwycenie aspektów wywierających rzeczywiście największy wpływ na środowisko, przy specyficznym charakterze działalności danej organizacji. Ocena aspektów środowiskowych według poszczególnych kryteriów może odbywać się przykładowo:

- w oparciu o przyjętą skalę pomiarową (np. 5-stopniową skalę Likerta), w której ocena zmienia się wraz z natężeniem aspektu,
- metodą zero-jedynkową, w której ocena zależy od tego czy dane kryterium zostało spełnione czy nie.

Określenie aspektu jako znaczący może mieć miejsce w przypadku kiedy jego ocena przekroczy przyjęty próg decyzyjny. W szczególności może się to mieć miejsce w takich sytuacjach jak, np.:

- wynik uzyskany w ocenie punktowej przekracza akceptowalny poziom,
- występują wymagania prawne w odniesieniu do danego aspektu środowiskowego (np. poziom oddziaływania określony został w decyzjach lub pozwoleniach),
- istnieje nieakceptowalne ryzyko przekroczenia wymagań prawnych,
- istnieje nieakceptowalne ryzyko wystąpienia sytuacji awaryjnej o znaczących skutkach środowiskowych,
- wystąpiły sygnały od stron zainteresowanych (np. skarga, interwencja).

Przyjęta w organizacji metodyka analizy i oceny aspektów środowiskowych powinna zapewniać porównywalne wyniki w kolejnych okresach.

W odniesieniu do znaczących aspektów środowiskowych ustanawiane i realizowane są kolejne elementy systemu zarządzania środowiskowego. Poza wspomnianą już wcześniej analizą ryzyk i szans, aspektów tych dotyczyć ma polityka środowiskowa, ustanowione mają być cele środowiskowe, stosować należy nadzór procesów operacyjnych, a także monitorować i mierzyć te aspekty. Ostatecznie, skuteczność działań w obszarze aspektów środowiskowych poddana zostanie analizie podczas przeglądu zarządzania, którego wyniki będą mogły stanowić działania doskonalące w tych obszarach.

Literatura

- Arctic Paper Kostrzyn S.A. Raport Środowiskowy 2015 [dostęp: http://emas.gdos.gov.pl/files/artykuly/24009/2016/2016_DS_ARCTIC.pdf, 07.12.2017].
- Bizon-Górecka J., *Ryzyko. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 2003.
- Deklaracja Środowiskowa 2016 Cementownia Warta S.A. (dostęp: http://emas.gdos.gov.pl/files/artykuly/24009/2017_DS_Cementownia_WARTA_icon.pdf, 04.12.2017).
- Deklaracja środowiskowa 2016 MAN Trucks Sp. z o.o. (dostęp: http://emas.gdos.gov.pl/files/artykuly/24009/2017_DS_MAN_icon.pdf, 07.12.2017).
- Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004.

- Hammer M. i Campy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Jajuga K. (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Kaczmarek T. T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydanie trzecie uzupełnione, Difin, Warszawa 2008.
- Kendall R., *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów*, Liber, Warszawa 2000.
- Kleniewski A., *Kontekst organizacji i strony zainteresowane*, Problemy jakości 3/2016.
- Kowalczyk J., *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość ISO 9001 – TQM*, CeDeWu.PL, Warszawa 2005.
- Mroczo F., *Zarządzanie jakością*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu, Wałbrzych 2012.
- Mroczo F., *Zarządzanie ryzykiem innowacji (w:) J. Stankiewicz (red.), Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2004.
- Osborne A., *Practical Business Continuity Management*, Word4Word, Evesham, UK, 2007.
- PN-EN ISO 14001:2015 Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania, PKN, Warszawa 2015.
- PN-EN ISO 9000:2015-10 Systemy zarządzania jakością - Podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2016.
- PN-ISO 10006:2005, Systemy zarządzania jakością Wytyczne dotyczące zarządzania jakością w przedsiębiorstwach, PKN, Warszawa 2005.
- PN-ISO 31000:2012, Zarządzanie ryzykiem, Zasady i wytyczne, PKN, Warszawa 2012.
- PN-ISO/IEC 27005:2014, Technika informatyczna. Techniki bezpieczeństwa. Zarządzanie ryzykiem w bezpieczeństwie informacji. PKN, Warszawa 2014.
- Przemiałownia Gdynia Deklaracja Środowiskowa 2015 (dostęp: http://emas.gdos.gov.pl/files/artykuly/24009/2016_DS_CEMEX_Gdynia_icon.pdf, 07.12.2017).
- Rummler A. G., Branche A. P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Sienkiewicz P., *Analiza ryzyka w zarządzaniu projektami systemów*, (dostęp: www.witu.mil.pl/www/biuletyn/zeszyty/20050095p/9.pdf, data odczytu: 16.09.2012).
- TAURON Wytwarzanie S.A. Deklaracja Środowiskowa za rok 2015 (dostęp: http://emas.gdos.gov.pl/files/artykuly/24009/2016/2016_DS_Laziska.pdf, 07.12.2017)
- Wawak S., *Podręcznik wdrażania ISO 9001:2000*, OnePress, Gliwice 2007.
- www.sjp.pwn.pl (dostęp 19.12.2017 r.).

5. WDRAŻANIE I UTRZYMYWANIE ZNORMALIZOWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA

5.1. Proces wdrażania

W każdej organizacji realizowane są działania w obszarze zarządzania jakością czy też zarządzania środowiskowego, przy czym odbywa się to na różnych poziomach zaawansowania. W najprostszym ujęciu zarządzanie jakością może mieć formę kontroli jakości wyrobów gotowych w przedsiębiorstwach produkcyjnych albo określonych standardów obsługi klienta w organizacjach usługowych. Z kolei zarządzanie środowiskowe może mieć tylko charakter działań administracyjnych, związanych ze sprawozdawczością środowiskową czy też kontaktami z władzami lokalnymi.

Wdrożenie sformalizowanego systemu zarządzania, zgodnego z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 9001 lub ISO 14001, może być dla organizacji działaniem o charakterze rewolucyjnym lub ewolucyjnym. W organizacjach, w których dotychczas zarządzanie jakością lub środowiskowe nie było realizowane w sposób systemowy, wdrożenie takiego systemu będzie dużą zmianą. W przypadku organizacji, które już posiadają określone, sformalizowane systemy zarządzania, działania wdrożeniowe będą miały charakter dostosowawczy (np. do wymagań zaktualizowanej wersji normy) albo adaptacyjny (np. w przypadku wdrażania kolejnego systemu zarządzania w sposób zintegrowany).

Sformalizowane systemy zarządzania służą głównie uporządkowaniu działań organizacji w określonym obszarze funkcjonowania oraz ujawnieniu i uwypukleniu wiedzy o tym w jaki sposób i w jakich uwarunkowaniach funkcjonuje organizacja (Łagowski, Żuchowski, 2016, s. 19; Pacana, Stadnicka, 2017, s. 92). Pierwszy z tych celów realizowany jest poprzez stosowanie podejścia procesowego, a drugi poprzez utrzymywanie udokumentowanych informacji.

Korzyści stosowania systemów zarządzania

Dodatkowo, jako korzyści płynące ze stosowania takich systemów zarządzania, wskazuje się wdrożenie mechanizmów ciągłego doskonalenia organizacji zapewnienia trwałej zdolności do dostarczania klientom wyrobów i usług, a także możliwość wykazania zgodności z wymaganiami międzynarodowych norm, dzięki uzyskaniu i posługiwaniu się odpowiednimi certyfikatami (ISO 9001, 2015, s. 5).

Dla wielu organizacji, wskazane wyżej cele i korzyści, stanowiąc będą zawsze aktualne motywy wdrażania sformalizowanych systemów zarządzania, ze względu na cią-

gle zmieniające się uwarunkowania prowadzenia biznesu, wynikające z dynamicznych zmian, zachodzących wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu.

– *Przebieg procesu wdrożeniowego* –

Ujednolicona struktura i podobieństwo wymagań norm ISO dotyczących systemów zarządzania wpływa na to, że procesy wdrożeniowe w przypadku różnych systemów zarządzania przebiegają w podobny sposób, chociaż w literaturze spotkać można wiele różnych, mniej lub bardziej szczegółowo opisanych podejść (Pacana, Stadnicka, 2017, s. 92-97). W najprostszym ujęciu proces wdrożeniowy opisać można w trzech etapach: pierwszym wstępnym, drugim diagnostycznym – wdrożeniowym oraz trzecim testowym (Rogała, 2007, s. 64-70).

Na pierwszym etapie wdrożenia realizowane są działania o charakterze formalnym, wśród których wskazać należy przede wszystkim:

- podjęcie decyzji w wdrożeniu systemu zarządzania przez najwyższe kierownictwo organizacji,
- powołanie zespołu wdrożeniowego, składającego się z przedstawicieli różnych obszarów funkcjonalnych organizacji,
- przypisanie odpowiedzialności za utrzymywanie i doskonalenie elementów systemów zarządzania w poszczególnych obszarach funkcjonowania organizacji,
- opracowanie harmonogramu prac wdrożeniowych,
- szkolenia wstępne dotyczące przesłanek, istoty, znaczenia, ogólnego podejścia do wdrażania i stosowania systemów zarządzania,
- szkolenia dla osób odpowiedzialnych za utrzymywanie systemów zarządzania oraz audytorów wewnętrznych.

Drugi etap prac wdrożeniowych ma charakter diagnostyczny – wdrożeniowy. Na tym etapie przeprowadzany jest audit czy też przegląd wstępny, podczas którego ocenia się

Etapy procesu wdrożeniowego

stan aktualnych rozwiązań stosowanych w danym obszarze zarządzania i porównuje go do wymagań odpowiednich norm. Następnie opracowywane są elementy tworzące podstawę i ogólną strukturę systemu zarządzania. Analizowany jest kontekst organizacji, identyfikowane są strony zainteresowane i ich wymagania, a na tej podstawie określany jest zakres systemu.

Następnie, w ramach ustalonego zakresu, określone są potrzebne w systemie zarządzania procesy. Działanie to jest charakterystyczne dla systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001, jednak identyfikacja procesów może być także przydatna w przypadku systemu zarządzania środowiskowego w celu dalszej identyfikacji aspektów środowiskowych.

Kolejnym działaniem wdrożeniowym jest określenie ryzyk i szans, które powinny być powiązane z kontekstem organizacji, wymaganiami interesariuszy, procesami w sys-

temie zarządzania jakością, a także aspektami środowiskowymi w systemie zarządzania środowiskowego.

Dalsze kroki w procesie wdrożeniowym dotyczyć będą działań operacyjnych realizowanych w organizacji i będą miały specyficzny charakter, w zależności od systemu zarządzania:

- w systemie zarządzania jakością opracowane zostaną zasady nadzorowania procesów projektowania, rozwoju i produkcji wyrobów czy też dostarczania usług, sposoby oceny dostaw, dostawców i podwykonawców oraz sposoby postępowania z wyrobami niezgodnymi;
- w systemie zarządzania środowiskowego określone zostaną kryteria operacyjne pozwalające nadzorować procesy z punktu widzenia ich oddziaływania na środowisko oraz opracowane zostaną sposoby postępowania w odniesieniu do aspektów środowiskowych. Ponadto określone zostaną plany działania na wypadek wystąpienia sytuacji awaryjnych.

Działaniem spajającym wszystkie dotychczasowe elementy jest określenie zasad monitorowania i dokonywania pomiarów w systemie zarządzania. W ramach tego działania ustala się co, z jaką częstotliwością, za pomocą jakich metod i narzędzi oraz przez kogo będzie monitorowana i mierzona. Ustalone zostają sposoby analizowania danych, ich prezentacji podczas przeglądów zarządzania i podejmowania działań korygujących i doskonalących.

Po zakończeniu prac wdrożeniowych oraz pewnym okresie funkcjonowania wdrożonych rozwiązań, przeprowadzeniu pierwszych auditów wewnętrznych, system zarządzania może zostać poddany procesowi certyfikacji przez wybraną jednostkę certyfikującą.

5.2. Udokumentowana informacja

Cechą charakterystyczną znormalizowanych systemów zarządzania jest to, że ich praktyczna realizacja wiąże się z koniecznością opracowania dokumentacji systemowej (Rogała, 2011, s. 33). Zakres tej dokumentacji określony jest wymaganiami norm dotyczących poszczególnych systemów zarządzania. W najnowszych wersjach norm ISO 9001 i ISO 14001 z 2015 roku, elementy dokumentacji systemowej określane są mianem udokumentowanej informacji i definiowane jako informacja wraz z jej nośnikiem, która powinna być utrzymywana przez organizację w ramach systemu zarządzania (ISO 9000, 2015, s. 34). Udokumentowana informacja będzie zatem miała fizyczną postać, przy czym rodzaj jej nośnika może być dowolny.

W najbardziej ogólnym ujęciu, zakres dokumentacji systemu zarządzania jakością i systemu zarządzania środowiskowego podzielić można na:

- udokumentowane informacje wymagane postanowieniami norm,
- inne udokumentowane informacje, które określone zostały przez organizację za niezbędne dla skutecznego funkcjonowania systemu zarządzania.

Udokumentowane informacje mogą mieć charakter dokumentów określających sposób funkcjonowania organizacji i poszczególnych elementów systemu zarządzania albo zapisów, potwierdzających wykonanie określonych działań, uzyskania założonych rezultatów czy też osiągnięcia zaplanowanych wyników. Szczególne znaczenie przypisywane jest dokumentom o charakterze zapisów ze względu na ich funkcję dowodową. Stanowią one potwierdzenie, że – przykładowo – na poszczególnych etapach procesu zrealizowane zostały wszystkie czynności, zapewniające zgodność wyrobu z wymaganiami. Zapisy pozwalają zweryfikować poprawność realizacji procesu oraz zapewniają identyfikowalność produktu. W obrębie procesów zarządczych, zapisy stanowią potwierdzenie faktów, na podstawie których podejmowane mogą być decyzje zarządcze.

– Zakres dokumentacji –

Zakres dokumentacji systemu zarządzania jakością wymagany zapisami normy ISO 9001:2015 przedstawiony został w tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Zakres dokumentacji systemu zarządzania jakością wg ISO 9001:2015

Lp.	Obszar systemu zarządzania jakością	Punkt normy	Zakres dokumentacji
1.	Zakres systemu	4.3.	▪ Udokumentowana informacja dotycząca zakresu systemu zarządzania jakością
2.	Procesy systemu zarządzania jakością	4.4.2.	▪ Udokumentowane informacje wspierające procesy określone w systemie zarządzania jakością
3.	Polityka jakości	5.2.2.	▪ Polityka jakości utrzymywana jako udokumentowana informacja
4.	Cele jakościowe	6.2.1.	▪ Udokumentowana informacja dotycząca celów jakościowych
5.	Zasoby do monitorowania i pomiarów Postanowienia ogólne	7.1.5.1.	▪ Udokumentowane informacje dotyczące zasobów do monitorowania i pomiarów
6.	Zasoby do monitorowania i pomiarów Spójność pomiarowa	7.1.5.2.	▪ Udokumentowane informacje będące podstawą wzorcowania lub sprawdzania wyposażenia pomiarowego
7.	Kompetencje, świadomość i szkolenia	7.2.	▪ Udokumentowane informacje jako dowód kompetencji

8.	Dokumentacja	7.5.1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje niezbędne do zapewnienia skuteczności systemu zarządzania (inne niż wymagane w pozostałych punktach normy)
9.	Planowanie i nadzór nad działaniami operacyjnymi	8.1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje w zakresie niezbędnym do zapewnienia, że procesy przebiegają tak jak je zaplanowano oraz potwierdzenia zgodności wyrobów i usług z wymaganiami
10.	Przegląd wymagań dotyczących wyrobów i usług	8.2.3.2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowana informacje dotyczące wyników przeglądu wymagań i każdego nowego wymagania
11.	Planowanie projektowania i rozwoju	8.3.2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje potwierdzające spełnienie wymagań w zakresie projektowania i rozwoju
12.	Dane wejściowe do projektowania i rozwoju	8.3.3.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje określające dane wejściowe do projektowania i rozwoju
13.	Nadzór nad projektowaniem i rozwojem	8.3.4.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje dotyczące działań w zakresie nadzoru nad projektowaniem i rozwojem
14.	Dane wyjściowe z projektowania i rozwoju	8.3.5.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje zawierające dane wyjściowe z projektowania i rozwoju
15.	Zmiany w projektowaniu i rozwoju	8.3.6.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje dotyczące przeglądu, zatwierdzania i wprowadzania zmian
16.	Nadzór nad procesami, wyrobami i usługami dostarczonymi z zewnątrz Postanowienia ogólne	8.4.1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje dotyczące oceny, wyboru i ponownej oceny dostawców zewnętrznych
17.	Nadzorowanie produkcji i dostarczania usługi	8.5.1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje dotyczące właściwości produkowanych wyrobów lub dostarczanych usług i wyników, które mają zostać osiągnięte

18.	Identyfikacja i identyfikowalność	8.5.2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje umożliwiające identyfikowalność
19.	Własność należąca do klienta lub dostawców zewnętrznych	8.5.3.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje dotyczące zagubienia, zniszczenia i innych okoliczności powodujących, że własność ta stała się nieprzydatna
20.	Nadzór nad zmianami	8.5.6.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje dotyczące wprowadzania, przeglądu i osób zatwierdzających zmiany w produkcji i dostarczaniu usług
21.	Zwolnienie wyrobów i usług	8.6.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje zawierające dowody spełnienia kryteriów przyjęcia produktów i usług oraz identyfikujące osoby decydujące o tym przyjęciu
22.	Nadzór nad niezgodnymi wyjściami	8.7.2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje opisujące niezgodności, sposoby i działania w zakresie postępowania z tymi niezgodnościami oraz identyfikację osób odpowiedzialnych za te działania
23.	Monitorowanie i pomiary	9.1.1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje jako dowód prowadzenia monitorowania, pomiarów
24.	Audit wewnętrzny	9.2.2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje jako dowód realizacji programu audytów i wyników audytów
25.	Przegląd zarządzania	9.3.3.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje jako dowód wyników przeglądu zarządzania
26.	Niezgodności, działania korygujące i zapobiegawcze	10.2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje jako dowód: <ul style="list-style-type: none"> - charakteru niezgodności i wszelkich podjętych działań - wyników podjętych działań korygujących

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

Z kolei zakres dokumentacji systemu zarządzania środowiskowego, zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001:2015 przedstawiony został w tabeli 5.2.

Tabela 5.2. Zakres dokumentacji systemu zarządzania środowiskowego wg ISO 14001:2015

Lp.	Obszar systemu zarządzania środowiskowego	Część normy	Zakres dokumentacji
1.	Zakres systemu	4.3.	▪ Udokumentowana informacja dotycząca zakresu systemu
2.	Polityka środowiskowa	5.2.	▪ Polityka środowiskowa utrzymywana jako udokumentowana informacja
3.	Działania odnoszące się do ryzyk i szans	6.1.1.	▪ Udokumentowana informacja dotycząca ryzyk i szans
4.	Aspekty środowiskowe	6.1.2.	▪ Udokumentowana informacja dotycząca: - aspektów środowiskowych i związanych wpływów na środowisko - kryteriów określania znaczących aspektów środowiskowych - znaczących aspektów środowiskowych
5.	Zobowiązania dotyczące zgodności	6.1.3.	▪ Udokumentowana informacja nt. zobowiązań dotyczących zgodności
6.	Cele środowiskowe	6.2.1.	▪ Udokumentowana informacja dotycząca celów środowiskowych
7.	Kompetencje, świadomość i szkolenia	7.2.	▪ Udokumentowane informacje jako dowód kompetencji
8.	Komunikacja	7.4.1.	▪ Udokumentowane informacje jako dowód prowadzenia komunikacji
9.	Dokumentacja	7.5.1.	▪ Udokumentowane informacje niezbędne do zapewnienia skuteczności systemu (inne niż wymagane w pozostałych punktach normy)
10.	Sterowanie operacyjne	8.1.	▪ Udokumentowane informacje w zakresie niezbędnym do zapewnienia, że procesy (w ramach działań operacyjnych) przebiegają tak jak je zaplanowano

11.	Gotowość i reagowanie na sytuacje awaryjne	8.2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowana informacja w zakresie niezbędnym do zapewnienia, że procesy (w ramach gotowości i reagowania na sytuacje awaryjne) przebiegają tak jak je zaplanowano
12.	Monitorowanie i pomiary	9.1.1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje jako dowód prowadzenia monitorowania, pomiarów oraz analizy i oceny wyników
13.	Ocena zgodności	9.1.2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowana informacja jako dowód wyników oceny zgodności
14.	Audyty wewnętrzne	9.2.2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje jako dowód realizacji programu audytów i wyników audytów
15.	Przegląd zarządzania	9.3.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje jako dowód wyników przeglądu zarządzania
16.	Niezgodności, działania korygujące i zapobiegawcze	10.2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udokumentowane informacje jako dowód: <ul style="list-style-type: none"> - charakteru niezgodności i wszelkich podjętych działań - wyników podjętych działań korygujących

Źródło: opracowanie własne na podstawie PN-EN ISO 14001:2015 *Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania*, PKN, Warszawa 2015.

Zakres dokumentacji systemu zarządzania jakością oraz systemu zarządzania środowiskowego jest obszerny. Normy nie określają formy ani sposobów opracowywania udokumentowanych informacji. Jednak liczba elementów, w odniesieniu do których wymagane jest utrzymywanie udokumentowanych informacji sprawia, że dokumentacja systemowa stanowi niezwykle istotny aspekt związany z wdrażaniem, utrzymywaniem i doskonaleniem tych systemów zarządzania.

Należy przy tym podkreślić, że zakres dokumentacji odpowiada celom przyświecającym poszczególnym systemom:

- w systemie zarządzania jakością zorientowanym na spełnienie wymagań klientów w odniesieniu do wyrobów i usług dostarczanych przez organizację, zakres wymaganej dokumentacji obejmuje przede wszystkim obręb działań dotyczących określania i zatwierdzania wymagań, a następnie stopień ich spełnienia w procesach produkcji wyrobów i dostarczania usług;

- w systemie zarządzania środowiskowego, którego jednym z celów jest zapewnienie bezpieczeństwa środowiskowego, zakres dokumentacji operacyjnej wymaganej postanowieniami normy obejmuje kwestie dotyczące ryzyk, działań podejmowanych w odniesieniu do zidentyfikowanych aspektów środowiskowych oraz gotowości i postępowania w sytuacjach awaryjnych.

Ponadto wskazać można też podobny w przypadku obu tych systemów zarządzania zakres dokumentacji odnoszącej się do procesów wdrażania, utrzymania i doskonalenia systemów. Wśród tego typu dokumentów wyróżnić można udokumentowane informacje dotyczące zakresu systemu zarządzania, polityk jakości i środowiskowej, wyników monitorowania, pomiarów i analizy danych, audytów wewnętrznych i postępowania z niezgodnościami oraz wyników przeglądów zarządzania.

W tabeli 5.3. przedstawione zostały przykłady udokumentowanej informacji, zarówno o charakterze dokumentacji określającej sposoby postępowania, jak i zapisów z działań, w podziale na dokumentację operacyjną oraz dotyczącą utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania.

Tabela 5.3. Przykłady udokumentowanej informacji w systemach zarządzania

Lp.	Punkt normy ISO 9001	Punkt normy ISO 14001	Dokumentacja określająca elementy systemu zarządzania i sposoby postępowania <i>(kursywą zapisane są elementy nie wymagane wprost przez normę)</i>	Zapisy, dokumenty potwierdzające realizację działań, wykonanie czynności, itp. <i>(kursywą zapisane są elementy nie wymagane wprost przez normę)</i>
Dokumentacja dotycząca utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania				
1.	4.3.	4.3.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opis i/lub schemat zakresu systemu zarządzania; z <i>złączonym opisem zewnętrznym i wewnętrznym czynników kontekstowych (np. w formie tabelarycznej), wyszczególnieniem interesariuszy i ich wymagań (np. w formie mapy interesariuszy) oraz wykazaniem i uzasadnieniem wymagań normy, które nie mają zastosowania w organizacji ze względu na charakter jej działalności</i> 	—

2.	4.4.2.	—	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedury, instrukcje określające sposób wykonywania operacji w procesach ▪ Schematy graficzne określające przebieg i charakterystyki procesów ▪ Mapa procesów i powiązań między procesami ▪ Karty procesów określające wejścia, wyjścia, klientów, cele, wskaźniki, wartości oczekiwane, itp. 	—
3.	5.2.	5.2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokument polityki jakości ▪ Dokument polityki środowiskowej 	—
4.	7.2.	7.2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Procedura diagnozowania potrzeb szkoleniowych, planowania i przeprowadzania szkoleń</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Certyfikaty, uprawnienia, potwierdzenia, dyplomy, zaświadczenia z odbytych szkoleń, kursów i innych form podnoszenia kompetencji pracowników ▪ Matryce kompetencji ▪ Arkusze oceny skuteczności szkoleń
5.	9.1.1.	9.1.1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Procedura monitorowania i pomiarów, określająca co, w jaki sposób, z jaką częstotliwością, przez kogo monitorować i mierzyć</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protokoły z pomiarów ▪ Rejestry i zestawienia danych ▪ Raporty z monitorowania ▪ Raporty z analizy danych ▪ Rejestry działań korygujących i doskonalących ▪ Rejestry wyników oceny i podjętych decyzji ▪ Wyniki monitorowania wskaźników ▪ Protokoły i sprawozdania ze spotkań ▪ Decyzje i zarządzenia

6.	—	9.1.2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Procedura przeprowadzania oceny zgodności</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protokół z oceny zgodności ▪ Zapisy w rejestrze zobowiązań dotyczących zgodności
7.	9.2.2.	9.2.2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Procedura planowania audytów wewnętrznych</i> ▪ <i>Program audytów wewnętrznych</i> ▪ <i>Procedura przeprowadzania audytu wewnętrznego</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raport z audytu ▪ Rejestr wyników audytów ▪ Rejestr niezgodności i działań korygujących
8.	9.3.	9.3.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Procedura przeglądu zarządzania, określająca zakres danych wejściowych, wyjściowych, odpowiedzialności, terminy, sposób organizacji, skład osobowy</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lista obecności ▪ Protokół z przeglądu zarządzania ▪ Raport z przeglądu zarządzania ▪ Plan działań doskonalących
9.	10.2.	10.2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Procedura postępowania z niezgodnościami</i> ▪ <i>Procedura realizacji i oceny skuteczności działań korygujących</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Karta niezgodności ▪ Karta działań korygujących, w tym analiza przyczyn niezgodności ▪ Rejestr niezgodności i działań korygujących ▪ Rejestr reklamacji
Dokumentacja operacyjna				
10.	—	6.1.1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedura identyfikacji i oceny ryzyk i szans ▪ Rejestr ryzyk i szans ▪ Plan postępowania z ryzykiem ▪ Plan działań w odniesieniu do szans 	—
11.	—	6.1.2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedura identyfikacji i oceny aspektów środowiskowych ▪ Rejestr aspektów środowiskowych ▪ Procedury operacyjne określające kryteria operacyjne 	—

12.	—	6.1.3.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rejestr zobowiązań dotyczących zgodności 	—
13.	6.2.1.	6.2.1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan jakości ▪ Program realizacji celów jakości / celów środowiskowych, określający cele, zadania, osoby odpowiedzialne, zasoby, terminy realizacji, zamierzone efekty, wskaźniki ▪ Procedura ustanawiania, realizowania, monitorowania i aktualizowania celów 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sprawozdania z realizacji celów przez odpowiedzialne osoby / komórki organizacyjne w poszczególnych obszarach funkcjonowania organizacji ▪ Raport zbiorczy z realizacji celów jakości / celów środowiskowych
14.	7.1.5.1.	—	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rejestr sprzętu pomiarowego określający rodzaj, zastosowanie, odpowiedzialności, terminy i sposoby wzorcowania i sprawdzania, status, itp. ▪ Etykiety określające status sprzętu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protokoły odbioru, wzorcowania, sprawdzania sprzętu do monitorowania i pomiarów
15.	—	7.4.1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Procedura komunikacji wewnętrznej</i> ▪ <i>Procedura komunikowania się ze stronami zewnętrznymi</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zapisy z procesu komunikacji: korespondencja tradycyjna i elektroniczna, rejestr zgłoszeń, protokoły z sesji dialogowych i spotkań ze stronami zewnętrznymi, itp.
16.	8.1.	8.1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedury i instrukcje operacyjne 	—
17.	—	8.2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedury postępowania na wypadek sytuacji awaryjnych ▪ Plany i schematy ewakuacji ▪ Plany ciągłości działania ▪ Procedury komunikacji 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rejestr ryzyk ▪ Rejestry incydentów i sytuacji awaryjnych ▪ Rejestry podjętych działań ▪ Protokoły z testów planów reagowania ▪ Raporty bezpieczeństwa

18.	8.2.3.2.	—	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Procedura przeglądu wymagań dotyczących wyrobów/usług</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zapytanie ofertowe, oferta ▪ Specyfikacja wymagań klienta ▪ Wyniki analizy specyficznych wymagań klienta ▪ Specyfikacja techniczna produktu ▪ Karta produktu, karta usługi, konfiguracja ▪ Protokół z przeglądu wymagań
19.	8.3.2. 8.3.3. 8.3.4. 8.3.5. 8.3.6.	—	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Procedura projektowania i rozwoju produktu / usługi</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Specyfikacja funkcjonalna produktu ▪ Rejestr wymagań prawnych ▪ Analiza przyczyn i skutków potencjalnych wad ▪ Dokumentacja techniczna produktu ▪ Protokół weryfikacji / walidacji projektu ▪ Protokół zmiany ▪ Korespondencja z klientem
20.	8.4.1.	—	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedura oceny dostawców ▪ Lista dostawców ▪ Procedura kontroli jakości dostaw ▪ Procedura postępowania z niezgodnościami 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raport oceny dostawców ▪ Raport kontroli jakości dostaw ▪ Protokół odbioru ▪ Raport z audytu u dostawcy
21.	8.5.1. 8.5.2. 8.5.3. 8.5.6.	—	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plany produkcji ▪ Instrukcje stanowiskowe ▪ Schemat przebiegu procesu produkcyjnego ▪ FMEA procesu produkcyjnego ▪ Plany kontroli 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wyniki kontroli jakości ▪ Raporty produkcyjne ▪ Zapisy w systemach informatycznych ▪ Wyniki monitorowania zdolności procesu ▪ Karty kontrolne ▪ Etykiety komponentów i produktów ▪ Korespondencja z klientem

22.	8.6.	—	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedury zwalniania produktów ▪ Procedury odbioru 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protokoły odbioru ▪ Protokoły zwolnienia wyrobu
23.	8.7.2.	—	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Procedury postępowania z niezgodnościami</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Karty niezgodności ▪ Karty odstępstw ▪ Zapisy / etykiety określające status produktu ▪ Protokoły odbioru ▪ Rejestry / karty zmian

Źródło: opracowanie własne.

Zakres, rodzaj i forma dokumentacji systemu zarządzania w każdej organizacji będzie inna. Zależć będzie od jej wielkości, specyfiki działania, doświadczenia, poziomu kultury i wiedzy organizacyjnej, a także oczekiwań stron zainteresowanych. W każdym przypadku, dokumentacja stanowi istotny element i jest podstawowym kryterium oceny zgodności systemu zarządzania podczas auditów wewnętrznych.

5.3. Audyty wewnętrzne

Niezwykle istotnym elementem znormalizowanych systemów zarządzania jest mechanizm ciągłego doskonalenia, obejmujący rozwiązania w zakresie:

- 1) monitorowania i pomiarów procesów, produktów i innych aspektów działalności organizacji, oraz analizy uzyskanych wyników i oceny skuteczności systemu zarządzania;
- 2) przeprowadzania auditów wewnętrznych, służących ocenie zgodności systemu zarządzania z wymaganiami odpowiednich norm i wymaganiami określonymi przez organizację;
- 3) przeprowadzania przeglądów zarządzania, mających na celu ocenę i stwierdzenie czy system zarządzania utrzymywany w organizacji jest skuteczny;
- 4) planowania i realizacji działań doskonalących, zmierzających do skorygowania zdiagnozowanych problemów w organizacji.

Spośród wymienionych wyżej rozwiązań, na szczególną uwagę zasługują audyty wewnętrzne. Audit wewnętrzny jest jednym z kilku rodzajów auditów, które mogą być realizowane w obrębie znormalizowanych systemów zarządzania. Audit systemu zarządzania jest działaniem, w ramach którego pozyskiwane są obiektywne dowody w celu dokonania oceny czy ten system jest zgodny z odpowiednimi wymaganiami, tzw. kryteriami auditu (ISO 9000, 2015, s. 34). Charakteryzuje się on tym, że:

**Definicja
audytu
wewnętrznego**

- przeprowadzany jest systematycznie, w terminach i obszarach określonych w programie auditów ustanowionym w organizacji,
- przeprowadzany jest – zgodnie z zasadą niezależności – przez pracowników organizacji, posiadających odpowiednie kompetencje audytora, którzy nie są odpowiedzialni za auditowane obszary działalności organizacji;
- jest udokumentowany w zakresie dowodów potwierdzających zrealizowanie programu auditów oraz wyników poszczególnych auditów (ISO 9001, 2015, s. 26-27).

– *Praktyczne aspekty planowania auditów wewnętrznych* –

Audity przeprowadzane są w poszczególnych obszarach organizacji cyklicznie, z częstotliwością wynikającą ze znaczenia procesów realizowanych w tych obszarach, istotności wprowadzonych w nich zmian, a także stwierdzonych tam wcześniej niezgodności, problemów i potencjałów do doskonalenia.

Znaczenie obszarów funkcjonowania organizacji, wpływające na częstotliwość realizowanych tam auditów wewnętrznych, zależy może od wielu aspektów, związanych z innymi elementami systemu zarządzania, takich jak:

**Znaczenie
auditów
wewnętrznych**

- z analizy i oceny kontekstu organizacji, wskazującej na większą wrażliwość określonych obszarów działalności na zewnętrzne lub wewnętrzne czynniki kontekstowe, np. częste zmiany przepisów prawa podatkowego;
- z identyfikacji stron zainteresowanych i analizy ich wymagań, której wyniki pozwalają organizacji koncentrować się na tych obszarach działalności, których wpływ na spełnienie wymagań interesariuszy jest największy (np. procesy kontroli jakości i zwalniania wyrobów);
- z oceny ryzyk i szans, pozwalającej zwrócić szczególną uwagę audytatorów na obszary działalności charakteryzujące się największym stopniem ryzyka (np. obszar wysyłek, z którym wiąże się ryzyko uszkodzenia produktów lub pomyłki);
- z pojawiających się bieżących potrzeb organizacji, mających swoje źródło np. w odbiegających od zamierzonych wynikach monitorowania procesów, zgłaszanych uwagach i reklamacjach od klientów, pojawiających się wyrobach niezgodnych, itp.

– *Praktyczne aspekty przeprowadzania auditów wewnętrznych* –

Audity wewnętrzne przeprowadzane są w celu stwierdzenia czy system zarządzania w organizacji funkcjonuje zgodnie z przyjętymi w organizacji rozwiązaniami oraz zgodnie z wymaganiami odpowiednich norm. Te kryteria auditu stanowią podstawę przeprowadzania badania auditowego i punkt odniesienia do sformułowania przez audytora poprawnych wniosków. Zatem, aby audit mógł być skuteczny, audytor powinien posiadać zarówno wiedzę o wymaganiach odpowiednich norm jak i elementach systemu zarzą-

**Kompetencje
audytora
wewnętrznego**

dzania ustanowionego w organizacji. Szczególnego znaczenia nabiera ten drugi obszar kompetencji auditora, co wynika z dwóch kwestii związanych ze specyfiką systemów zarządzania według norm ISO 9001 i ISO 14001 wydanych w 2015 roku:

- 1) po pierwsze, w normach tych ograniczone zostały wymagania dotyczące dokumentowania struktury systemu zarządzania, opracowania udokumentowanych procedur i gromadzenia zapisów. Jednocześnie istniejące wymagania w zakresie utrzymywania udokumentowanych informacji stały się bardziej ogólnikowe. W praktyce oznacza to, że dokumentacja systemów zarządzania może być znacznie uszczuplona, a udokumentowane informacje rozproszone, szczerkowe, o nie jednolitej formie. Auditor powinien sprawnie poruszać się w takim środowisku i skutecznie poszukiwać dowodów na spełnienie wymagań norm;
- 2) po drugie, wiele istotnych zagadnień wpływających na strukturę i zakres systemu zarządzania, nie wymaga dokumentacji. Wśród tych zagadnień są kontekst organizacji, wymagania stron zainteresowanych, ryzyka i szanse. Przeprowadzenie auditu w odniesieniu do tych zagadnień wymagać będzie opierania się na oświadczeniach osób auditowanych i umiejętne poszukiwanie relacji pomiędzy tymi zagadnieniami o charakterze strategicznym z rozwiązaniami systemowymi przyjętymi na poziomie operacyjnym.

Kolejnym istotnym zagadnieniem wpływającym na skuteczność auditów jest zorientowanie systemów zarządzania na procesy biznesowe oraz wymagania stron zainteresowanych, przy jednoczesnym zachowaniu podejścia opartego na ryzyku. Zagadnienie to stanowi nowe wyzwanie w obszarze kompetencji auditorów wewnętrznych (Kleniewski, 2016, s. 50-51). Powinni oni bowiem posiadać wiedzę o zewnętrznych, rynkowych warunkowaniach funkcjonowania organizacji, takich jak: specyfika branży, klienci, konkurencja, itp. Ponadto powinni posiadać znajomość zagadnień związanych z zarządzaniem ryzykiem, w tym wpływem zagrożeń na zdolność organizacji do dostarczania wartości klientom i dalszymi skutkami biznesowymi w przypadku zrealizowania się zagrożeń.

Podczas auditu w obszarze procesów zarządczych lub w na styku procesów zarządczych i procesów operacyjnych, należy zwrócić uwagę na kilka istotnych kwestii:

- czy zidentyfikowane czynniki kontekstowe oraz wymagania stron zainteresowanych uwzględnione zostały podczas określania zakresy systemu zarządzania oraz znajdują odzwierciedlenie w strukturze procesów i innych elementach systemu zarządzania,
- czy i w jaki sposób ustanowione zostały mechanizmy monitorowania czynników kontekstowych oraz wymagań stron zainteresowanych,
- czy przyjęta metodyka analizy i oceny ryzyk i szans zapewnia powtarzalność wyników oraz proporcjonalność planowanych działań w zakresie postępowania z ryzykami i szansami,
- czy – pomimo braku wyraźnych wymagań w zakresie utrzymywania udokumentowanych informacji – powyższe kwestie zostały udokumentowane w celu usprawnienia procesów zarządczych.

Ponadto, audyty wewnętrzne powinny objąć swoim zakresem takie obszary funkcjonowania organizacji jak zarządzanie wiedzą organizacyjną oraz zarządzanie zmianami.

Literatura

- Kleniewski A., *Nowe wyzwania dla auditorów systemów zarządzania zgodnych z wymaganiami normy ISO 9001:2015*, Problemy Jakości, Nr 7-8/2016, Sigma-Not, Warszawa 2016
- Łagowski E., Żuchowski J., *Aktualizacja normy ISO 9001 w aspekcie bieżących potrzeb gospodarczych*, Problemy Jakości, Nr 10/2016, Sigma-Not, Warszawa 2016
- Pacana A. , Stadnicka D., *Nowoczesne systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001:2015*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2017
- PN-EN ISO 9000:2015-10, *Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2016
- PN-EN ISO 9001:2015-10, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2016
- Rogała P., *Istota sformalizowanych systemów*, w: Borys T., Rogala P. (red.), *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011
- Rogała P., *System zarządzania jakością*, w: Borys T., Rogala P. (red.), *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2007

6. SATYSFAKCJA KLIENTA

6.1. Satysfakcja klienta – istota, koncepcje i determinanty

Globalizacja, dynamicznie zmieniające się otoczenie rynkowe oraz rosnąca konkurencja wymagają od współczesnych przedsiębiorstw przyjęcia orientacji na klienta. Coraz większą wagę przedsiębiorstwa przywiązują do rozpoznawania potrzeb klientów i dostarczania im produktów i usług, które te potrzeby zaspokoją i staną się źródłem satysfakcji. Satysfakcja klienta traktowana jest jako jeden z najistotniejszych zasobów przedsiębiorstwa i cel nadrzędny każdej organizacji. W ostatecznym zadowoleniu klienta zawierają się wszystkie inne cele przedsiębiorstwa związane z jego rozwojem, rentownością czy efektywnością działania (Haffer 2000, s. 283; Drucker 2002, s. 46; Nieżurawski, Pawłowska, Witkowska 2010, s. 17-18).

Satysfakcja klienta

Satysfakcja klienta stanowi reakcję emocjonalną konsumenta, która pojawia się na skutek zestawienia doświadczeń oraz doznań po konsumpcji produktu lub usługi z ich postrzeganą wartością (Mazurek-Łopacińska K. 2002, s. 305). Jest odczuciem subiektywnym i zależy od cech osobowych konsumenta. Każdy nabywca inaczej odczuwa, ma inne wymagania wobec produktu lub usługi i inaczej postrzega ich wartość (Nieżurawski L., Pawłowska B., Witkowska J. 2010, s. 51). Satysfakcja, jako wypadkowa pomiędzy oczekiwaną a postrzeganą jakością produktu lub usługi, pojawia się wówczas, gdy oczekiwania nabywcy zostały spełnione lub przewyższone (Baran T. 2000, s. 20-21). W normie ISO 9000:2015-10 satysfakcja klienta to zadowolenie rozumiane jako „percepcja klienta dotycząca stopnia, w jakim jego wymagania zostały spełnione” (PN-EN ISO 9000:2015-10). Satysfakcja klienta jest jednym z mierników funkcjonowania systemu zarządzania jakością. Najlepszym sposobem jej zapewnienia jest oferowanie wysokiej jakości produktów i usług, dostosowanych do potrzeb i oczekiwań nabywców. Dlatego tak ważne, a w przypadku przedsiębiorstw, które posiadają certyfikat zgodności systemów zarządzania jakością, także wymagane jest dokonywanie pomiaru satysfakcji klienta.

Koncepcje satysfakcji klienta

W literaturze przedmiotu wyodrębnią się dwie główne koncepcje satysfakcji klienta – transakcyjną oraz skumulowaną. W przypadku satysfakcji transakcyjnej doświadczenia konsumenta z produktem lub usługą są krótkotrwałe (od transakcji do transakcji), a satysfakcję odnosi się do odczuć związanych z oceną transakcji i skutkami nabycia produktu lub usługi. W przeciwieństwie do opisanego podejścia, w satysfakcji skumulowanej bierze się pod uwagę doświadczenie klienta z nabywanym

produktem lub usługą i całkowitą ocenę konsumpcji w określonym czasie (Nieżurawski, Pawłowska, Witkowska, 2010, s. 51).

Zadowolenie klienta stanowi warunek konieczny, choć nie zawsze wystarczający, pozyskania zaufania i lojalności klientów. Zadowolony klient prawdopodobnie zdecyduje się na wybór danego produktu lub usługi spośród ofert konkurencyjnych. Ponadto dokonuje częstszych i większych zakupów niż pozostali klienci.

Będzie także źródłem informacji na temat produktów lub usług a przekazywane przez niego rekomendacje budzą zaufanie i mogą zachęcić potencjalnych klientów do wyboru oferty konkretnego producenta lub usługodawcy bez ponoszenia przez nich kosztów na dodatkową reklamę. Szacuje się, że koszty pozyskania nowych klientów są niemal pięć razy wyższe od kosztów utrzymania dotychczasowego klienta. Przedsiębiorcy powinni także mieć na uwadze fakt, że zadowolony klient działa na korzyść firmy, ale nie jest w stanie zniwelować szkód poczynionych przez klientów niezadowolonych (por. Kall 2001, s. 100-101; Nieżurawski, Pawłowski, Witkowska 2010, s. 53-55).

Satysfakcja klienta zależy od wielu różnych czynników określających (Mazurek-Łopacińska 2003, s. 308; Nieżurawski, Pawłowska, Witkowska 2010, s. 55-57):

- konsumenta (wiek, osobowość, poziom zamożności, dotychczasowe doświadczenia),
- nabywany przez niego produkt lub usługę (rzeczywiste cechy oraz wymagania jakie konsument formułuje względem nabywanych produktów i usług),
- producenta lub usługodawcę (wizerunek i zaufanie do firmy i marki, polityka komunikacyjna przedsiębiorstwa).

Czynniki te wpływają na postrzeganie produktu lub usługi przez konsumenta i kształtują jego oczekiwania warunkując tym samym poziom satysfakcji.

W literaturze przedmiotu przytaczane są różne klasyfikacje metod badania satysfakcji klienta. Jedną z nich jest podział na metody pośrednie i bezpośrednie (zob. Giemza 2011, s. 116-126). W ramach pośrednich metod badania satysfakcji analizie poddaje się wskaźniki ekonomiczne dotyczące, m.in. wielkości i trendów sprzedaży, udziału w rynku, utrzymania klienta czy zwrotu z inwestycji. Ponadto do grupy pośrednich metod badania satysfakcji klienta zalicza się:

- technikę tajemniczy klient,
- benchmarking,
- raporty pracowników pierwszego kontaktu z klientami serwisu,
- raporty stowarzyszeń przemysłowych i organizacji konsumenckich,
- krajowe wskaźniki satysfakcji konsumenckiej,
- pomiar zadowolenia klienta wewnętrznego.

**Korzyści
z prowadzenia
badań satysfakcji
klienta**

**Determinanty
satysfakcji
klienta**

**Metody badania
satysfakcji
klienta**

W grupie metod bezpośrednich wymienia się:

- analizę skarg i zażaleń,
- metodę krytycznych wydarzeń,
- badania ankietowe,
- metodę SERVQUAL,
- zogniskowane grupy dyskusyjne i grupy użytkowników,
- wywiady osobiste i telefoniczne,
- analizę przyczyn utraty klientów,
- badanie „jakości” pracowników.

W dalszej części rozdziału rozważania w zakresie badania satysfakcji klienta ograniczone zostaną do zaprezentowania przykładowej metody stosowanej w sektorze usług.

6.2. Jakość usług a satysfakcja klienta

Satysfakcja z usług

Satysfakcja klientów nabywających usługę stanowi kombinację aspektów związanych z techniczną jakością usługi oraz sposobem jej świadczenia, tzw. jakością funkcjonalną. Jakość techniczna odnosi się do tego co klient otrzymuje w wyniku transakcji, natomiast jakość funkcjonalna odnosi się do relacji jaka powstaje pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą w procesie świadczenia usługi (Niezurawski, Pawłowska, Witkowska 2010, s. 54-55; Hys, 2009, s. 139-146).

Jakość usług

Jakość usług nie jest tożsama z satysfakcją odczuwaną przez klienta. Wysoka jakość usług jest istotnym atrybutem konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stanowi także najważniejszy komponent satysfakcji klienta i solidną podstawę do budowania trwałych relacji z usługobiorcami (Willemsen 2010, s. 20; Stoma 2012, s. 8). Jakość usług definiowana jest jako zespół cech usługi, które wpływają na poziom zaspokojenia potrzeb ich nabywców. Jest domeną podmiotu, który daną usługę świadczy. Jest to kategoria trudna do zmierzenia i może być odmiennie oceniana zarówno przez usługodawcę, jak i klientów korzystających z usług. Ponieważ satysfakcję z usług zdefiniować można jako funkcję spełnionych indywidualnych oczekiwań i wymagań, dla każdego usługobiorcy zadowolający poziom usługi będący źródłem satysfakcji lub jej braku może być inny. Ponadto należy mieć na uwadze fakt, iż ocena jakości usługi i poziom zadowolenia z jej nabycia są wysoce skorelowane z oceną relacji występujących pomiędzy podmiotem świadczącym usługę a jej nabywcami (Stoma 2012, s. 25-33).

Pomiar jakości usług jest zadaniem zdecydowanie trudniejszym niż pomiar jakości produktów. Niematerialny charakter usługi oraz jej złożoność nie ułatwiają bowiem wyboru stosowanego narzędzia pomiarowego. Jednocześnie trudno przecenić wagę pomiaru jakości usług

Pomiar jakości usług

biorąc pod uwagę fakt, że stanowi ona główną determinantę satysfakcji klienta z usług. Ponadto warto w tym miejscu podkreślić, że większość cytowanych w literaturze przedmiotu narzędzi pomiaru satysfakcji z usług to tak naprawdę narzędzia, które zostały opracowane z myślą o pomiarze jakości usług. Dlatego w dalszej części rozdziału uwagę poświęcono pomiarowi jakości usług i jednemu z najbardziej znanych i najczęściej wykorzystywanych narzędzi pomiarowych w tym obszarze – skali SERVQUAL.

6.3 Skala SERVQUAL w pomiarze jakości usług

Wielowymiarowość konstruktowi jakości usług sprawia, że w jej pomiarze zastosowanie znajdują tzw. skale złożone. Mianem złożonej skali pomiaru określamy instrument pomiarowy będący zbiorem pozycji wyjaśniających bezpośrednio nieobserwowalne zmienne teoretyczne i agregujących wynik pomiaru do jednej wartości. Skale złożone składają się z wielu najczęściej porządkowych skal pomiaru, które w przypadku badań jakości usług zazwyczaj przybierają formę tzw. skal likertowskich.

Jedną z najczęściej stosowanych skal złożonych w pomiarze jakości usług jest skala SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml i Berry 1991, s. 420-450). Skala złożona jest z 22 pozycji podzielonych na 5 wymiarów. Każda z pozycji oceniana jest z zastosowaniem 7-mio stopniowej skali Likerta z opisanymi jedynie punktami skrajnymi w postaci: 1 – „zdecydowanie się nie zgadzam, 7 – „zdecydowanie się zgadzam”. Skala bywa również określana mianem dualnej, bowiem jej charakterystyczną cechą jest to, że respondenci każdą z 22 pozycji oceniają dwukrotnie. W pierwszej części kwestionariusza wyrażają swoje opinie co do oczekiwań w stosunku do poziomu jakości usługi natomiast w drugiej części co do poziomu wykonania usługi. Poszczególne pozycje skali SERVQUAL wraz z wymiarami wyszczególniono w tabeli 6.3.1.

Pozycje i wymiary skali SERVQUAL

Tabela 6.3.1. Pozycje i wymiary skali SERVQUAL

Pozycja skali	Wymiar usługi	Stwierdzenie
1	Materialność usług	Wyposażenie firmy XYZ wygląda nowocześnie
2		Otoczenie fizyczne firmy XYZ jest atrakcyjne wizualnie
3		Pracownicy firmy XYZ są schludni
4		Materiały związane ze świadczoną usługą w firmie XYZ są atrakcyjne wizualnie

5	Solidność	Jeśli firma XYZ obieca wykonanie czegoś w określonym czasie, dotrzymuje obietnicy
6		Jeśli mam problem, firma XYZ stara się go rozwiązać jak najlepiej
7		Firma XYZ świadczy usługę poprawie już za pierwszym razem
8		Firma XYZ świadczy usługę w czasie, w jakim zobowiązała się do jej wykonania
9		Firma XYZ kładzie nacisk na bezbłędne prowadzenie dokumentacji
10	Zdolność reagowania	Pracownicy firmy XYZ informują mnie dokładnie o terminie wykonania usługi
11		Pracownicy firmy XYZ obsługują mnie szybko i sprawnie
12		Pracownicy firmy XYZ zawsze służą mi pomocą
13		Pracownicy firmy XYZ nigdy nie są zbyt zajęci aby odpowiedzieć na moje pytania
14	Pewność	Zachowanie pracowników firmy XYZ wzbudza we mnie zaufanie
15		Czuję się bezpiecznie przeprowadzając transakcje w firmie XYZ
16		Pracownicy firmy XYZ są zawsze wobec mnie uprzejmi
17		Pracownicy firmy XYZ posiadają odpowiednią wiedzę, aby odpowiadać na moje pytania
18	Empatia	W firmie XYZ jestem traktowany w sposób indywidualny
19		Godziny otwarcia firmy XYZ są dogodne dla wszystkich jej klientów
20		W firmie XYZ zatrudnieni są pracownicy, którzy poświęcają mi swoją uwagę
21		Firma XYZ dba o moje interesy
22		Pracownicy firmy XYZ rozumieją moje specyficzne potrzeby

Źródło: tłumaczenie stwierdzeń oraz wymiarów usługi zaczerpnięto z opracowania Stomy 2012, s. 69-70.

Autorzy narzędzia zoperacjonalizowali jakość usługi jako różnicę między percepcją usługi a oczekiwaniami w stosunku do niej, co można wyrazić następującym równaniem (Jain i Gupta 2004, s. 27):

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k (P_{ij} - E_{ij}),$$

gdzie:

SQ_i - ogólna ocena jakości usługi nadana przez i -tego respondenta,

k - liczba atrybutów usługi (liczba pozycji skali),

P_{ij} - percepcja i -tego respondenta wykonania j -tego atrybutu usługi,

E_{ij} - oczekiwania i -tego respondenta co do poziomu wykonania j -tego atrybutu usługi.

Jakość usługi oznaczona symbolem SQ określania jest również w literaturze przedmiotu mianem wskaźnika SERVQUAL, miary SERVQUAL a także rezultatu SERVQUAL. W praktyce badań wskaźniki SERVQUAL obliczane są również na poziomie każdego z wymiarów skali (częstkowe wskaźniki SERVQUAL).

Jedną z modyfikacji skali zaproponowaną przez samych autorów umożliwia wprowadzenie wag dla poszczególnych wymiarów. Wagi nadawane są przez respondentów poprzez rozdzielenie puli 100 punktów między 5 wymiarów zgodnie z osobistymi preferencjami. Wagi uśredniane są na poziomie każdego z wymiarów, co umożliwia obliczenie ważonych cząstkowych wskaźników SERVQUAL, a w dalszej kolejności ważonego wskaźnika SERVQUAL.

Sposób obliczenia wskaźników SERVQUAL zaprezentowano na poniższym, pogładowym przykładzie. Przyjęto założenie, że w badaniu jakości usługi przedsiębiorstwa X uczestniczyło 100 klientów. W tabeli 2 wyszczególniono średnie wartości ocen oczekiwań, percepcji wykonania oraz tzw. luk jakości będących różnicą między oczekiwaniami a wykonaniem.

Tabela 2. Średnie oceny oczekiwań, percepcji, luki jakości oraz cząstkowe wskaźniki SERVQUAL

Pozycja	E (oczekiwania)	P (percepcja)	P-E (luka jakości)
1	4,5	5,7	1,2
2	3,9	6,4	2,5
3	5,5	4,9	-0,6
4	4,7	6,7	2
Suma	–	–	5,1
SQ(1)	–	–	1,275

5	6,8	2,9	-3,9
6	6,3	3,1	-3,2
7	6,5	5,1	-1,4
8	6,9	4,9	-2
9	5,5	6,4	0,9
Suma	–	–	-9,6
SQ(2)	–	–	-1,92
10	7	3,8	-3,2
11	4,9	5,6	0,7
12	6,7	2,7	-4
13	6	3,4	-2,6
Suma	–	–	-9,1
SQ(3)	–	–	-2,275
14	4,2	4,6	0,4
15	6,3	5,2	-1,1
16	6,9	3	-3,9
17	7	3,1	-3,9
Suma	–	–	-8,5
SQ(4)	–	–	-2,125
18	5,6	6,7	1,1
19	6,4	6,4	0
20	6,8	6,5	-0,3
21	6,5	6,5	0
22	5,5	6,5	-1,5
Suma	–	–	1,8
SQ(5)	–	–	0,36

Źródło: obliczenia własne.

Luki jakości

Średnie wartości luk jakości obliczono sumując wartości luk jakości w ramach każdego z wymiarów a następnie dzieląc użytą wartość przez liczbę pozycji składających się na dany wymiar. I tak np. wartość cząstkowego wskaźnika SERVQUAL dla pierwszego wymiaru (SQ1) na poziomie 1,275 jest wynikiem równania: $5,1 \div 4 = 1,275$.

W tabeli 6.3.2 cząstkowe wskaźniki SERVQUAL zsumowano a uzyskaną w ten sposób wartość podzielono przez liczbę wszystkich wymiarów (czyli wartość 5). W ten sposób otrzymano wartość wskaźnika SERVQUAL dla usługi świadczonej przez przedsiębiorstwo X.

Tabela 6.3.2. Wartości wskaźników SERVQUAL

Symbol	Wartość wskaźników
SQ(1)	1,275
SQ(2)	-1,92
SQ(3)	-2,275
SQ(4)	-2,125
SQ(5)	0,36
suma	-4,685
SQ	-0,937

Źródło: obliczenia własne.

Obliczenie ważonej wartości wskaźnika SERVQUAL oraz wskaźników cząstkowych wymagało uśrednienia wag nadanych pięciu wymiarom przez poszczególnych respondentów. Wagi zostały wyszczególnione w tabeli 6.3.3.

Tabela 6.3.3. Wagi wymiarów SERVQUAL

Opis wymiarów*	Ważność
Wygląd otoczenia fizycznego XYZ, wyposażenia, pracowników i materiałów związanych ze świadczoną usługą	10
Zdolność XYZ do świadczenia usług w sposób niezawodny i dokładny	29
Gotowość XYZ do pomocy klientom i niezwłocznego świadczenia usług	17
Wiedza i uprzejmość pracowników XYZ oraz ich zdolność do wzbudzenia zaufania	25
Opieka i indywidualne podejście XYZ do klienta	19
Suma	100

* Opis wymiarów zaczerpnięto z opracowania Parasuraman, Berry i Zeithaml 1991, s. 449.

Źródło: obliczenia własne.

Wyniki działań arytmetycznych niezbędnych do obliczenia ważonego wskaźnika SERVQUAL wyszczególniono w tabeli 6.3.4.

Tabela 6.3.4. Wartości ważonych wskaźników SERVQUAL

Wskaźnik	Wartość		Wymiar	Ważność		Wskaźnik	Wartość
SQ(1)	1,275	x	1	10	=	SQ(1) _w	12,75
SQ(2)	-1,92		2	29		SQ(2) _w	-55,68
SQ(3)	-2,275		3	17		SQ(3) _w	-38,675
SQ(4)	-2,125		4	25		SQ(4) _w	-53,125
SQ(5)	0,36		5	19		SQ(5) _w	6,84
suma	-4,685		suma	100		suma	-127,89
						SQ_w	-25,578

Źródło: obliczenia własne.

Przemnożenie cząstkowych wskaźników SERVQUAL przez odpowiadające im wagi pozwoliło na obliczenie ważonych wskaźników SERVQUAL. Mając do dyspozycji wartości tych wskaźników dokonano ich sumowania a uzyskany w ten sposób wynik podzielono przez liczbę wymiarów ($-127,89 \div 5 = -25,578$). W ten sposób obliczono ważony wskaźnik SERVQUAL, który dla usługi świadczonej przez przedsiębiorstwo X wyniósł $-25,578$. Ujemna wartość wskaźnika świadczy o wyższych oczekiwaniach klientów w stosunku do zastanej jakości usługi.

– Rozmyta skala SERVQUAL –

W klasycznym wariancie skali SERVQUAL atrybuty usługi są oceniane zarówno po stronie oczekiwań, jak i percepcji za pomocą siedmiostopniowej skali Likerta. Wiele późniejszych modyfikacji skali SERVQUAL wykorzystuje tzw. skale likertowskie, których wszystkie punkty opisane są za pomocą określeń werbalnych. Określenia te najczęściej są niejednoznaczne i różnie postrzegane przez respondentów. Dlatego w najnowszych opracowaniach aplikacyjnych stosowana jest tzw. rozmyta skala SERVQUAL, która łączy dorobek jakości usług i logiki rozmytej. Ogólnie rzecz biorąc punkty skal likertowskich wyrażone są w postaci liczb rozmytych, które są szczególnym przypadkiem

Liczby rozmyte

zbiorów rozmytych. W badaniach jakości usług z zastosowaniem rozmytej skali SERVQUAL najczęściej stosowane są trójkątne liczby rozmyte. Przykłady pomiaru jakości usług z zastosowaniem rozmytej metody SERVQUAL można znaleźć m.in. w opracowaniach: Aydin i Pakdil 2008, s. 108-115; Braendlea, Sepasib i Rahdari 2014, s. 47-79; Charles, Kumar i Suggu

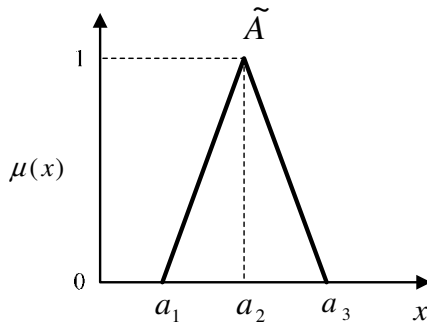
2013, s. 1119-1132; Hu, Lee i Yen 2010, s. 499-515; Liu i in. 2015, s. 508-512; Lupo 2013, s. 7096-7110.

Trójkątna liczba rozmyta \tilde{A} zdefiniowana jest za pomocą trzech parametrów a_1, a_2, a_3 , gdzie $a_1 < a_2 < a_3$. Funkcja przynależności dla trójkątnej liczby rozmytej dana jest wzorem [zob. Chien, Tsai (2000), s. 291]:

$$\mu(x) = \begin{cases} \frac{x - a_1}{a_2 - a_1}, & a_1 < x < a_2, \\ \frac{x - a_3}{a_2 - a_3}, & a_2 < x < a_3, \\ 0 & \text{dla } x \leq a_1 \text{ lub } x \geq a_3, \\ 1 & \text{dla } x = a_2. \end{cases}$$

Graficzną interpretację trójkątnej liczby rozmytej prezentuje rysunek 6.3.1.

Rysunek 6.3.1. Trójkątna liczba rozmyta



Źródło: opracowanie własne.

Literatura przedmiotu wskazuje na dwa typy skal porządkowych, których poszczególne punkty wyrażone są w postaci liczb rozmytych: skale rozmyte i rozmyte skale konwersji (de la Rosa i in. 2013, s. 135-143). W rozmytej skali SERVQUAL stosowane są głównie rozmyte skale konwersji. Przeglądu tych skal dokonano m.in. w opracowaniu Jefmańskiego (2017). Przykład rozmytej skali konwersji dla oczekiwań i percepcji przedstawiono w tabeli 6.3.5.

Tabela 6.4.5. Przykład rozmytych skal konwersji stosowanych z rozmytą skalą SERVQUAL

Punkty skali	Percepcja (P)			Punkty skali	Oczekiwania (E)		
	Parametry liczb rozmytych				Parametry liczb rozmytych		
	a ₁	a ₂	a ₃		a ₁	a ₂	a ₃
Bardzo nisko	0	0	0,2	Zdecydowanie nieważne	0	0	0,2
Nisko	0	0,2	0,4	Nieważne	0	0,2	0,4
Średnio	0,2	0,4	0,6	Ani ważne ani nieważne	0,2	0,4	0,6
Wysoko	0,4	0,6	0,8	Ważne	0,4	0,6	0,8
Bardzo wysoko	0,6	0,8	1	Bardzo ważne	0,6	0,8	1
Doskonale	0,8	1	1	Zdecydowanie ważne	0,8	1	1

Źródło: Braendlea i in. (2014), s. 47-79.

Stosowanie skal rozmytych implikuje na etapie analizy wyników pomiaru jakości usługi znajomości podstawowych działań arytmetycznych na liczbach rozmytych (zob. np. Chien, Tsai 2000, s. 291). Jednak schemat obliczeń nieważnych i ważonych wskaźników SERVQUAL pozostaje ten sam. Należy jedynie podkreślić, że zgodnie z zasadami arytmetyki rozmytej, obliczenia cząstkowe, jak i wartości wskaźników SERVQUAL również mają postać liczb rozmytych. Zatem równanie pozwalające na obliczenie jakości usługi (wskaźnika SERVQUAL) będzie miało następującą postać:

$$\tilde{S}Q_i = \sum_{j=1}^k \left(\tilde{P}_{ij} - \tilde{E}_{ij} \right),$$

gdzie:

$\tilde{S}Q_i$ – ogólna rozmyta ocena jakości usługi nadana przez i -tego respondenta,

k – liczba atrybutów usługi (liczba pozycji skali),

\tilde{P}_{ij} – percepcja i -tego respondenta wykonania j -tego atrybutu usługi (w postaci liczby rozmytej),

\tilde{E}_{ij} – oczekiwania i -tego respondenta co do poziomu wykonania j -tego atrybutu usługi (w postaci liczby rozmytej).

Szczegółowy opis estymacji rozmytego wskaźnika SERVQUAL zaprezentowano w opracowaniu Jefmańskiego (2017).

Literatura

- Aydin O., Pakdil F., *Fuzzy SERVQUAL Analysis in Airline Services*, „Organizacja” 2008, vol. 41, iss. 3.
- Baran T., *Jak usatysfakcjonować klienta*, „Marketing w Praktyce” 2000, nr 1.
- Braendlea U., Sepasib S., Rahdari A.H., *Fuzzy evaluation of service quality in the banking sector: a decision support system*, „Fuzzy Economic Review” 2014, vol. XIX, no. 2.
- Charles V., Kumar M., Suggu S., *Adapting Fuzzy Linguistic Servqual Model: A Comparative Analysis of Bank Services*, „Middle-East Journal of Scientific Research” 2013, vol. 18, iss. 8.
- Chien Ch.-J., Tsai H.-H., *Using fuzzy number to evaluate perceived service quality*, „Fuzzy Sets and Systems” 2000, no. 116.
- de la Rosa S., Gil M.A., L’opez M.T., Lubiano M.A., *Fuzzy rating vs fuzzy conversion scales: an empirical comparison through the MSE*, „Synergies of Soft Computing and Statistics for Intelligent Data Analysis”, R. Kruse, M.R. Berthold, Ch. Moewes, M.Á. Gil, P. Grzegorzewski, O. Hryniewicz (red.), Springer Berlin Heidelberg 2013.
- Drucker P., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002.
- Giemza M., *Metody określania i pomiaru satysfakcji klienta*, (w:) Sikora T. (red.), *Funkcjonowanie i doskonalenie systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- Haffer R., *Satysfakcja konsumentów i jej pomiar*, (w:) Sudoł S., Szymczak J., Haffer M. (red.), *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 2000.
- Hys K., *Servqual a practical method for measurement of quality*, [in:] *Multi-aspect cooperation the European Union and China*, M. Dytczak (ed.), Studia i monografie, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2009, z. 249.
- Hu H.Y., Lee Y.Ch., Yen T.M., *Service quality gaps analysis based on Fuzzy linguistic SERVQUAL with a case study in hospital out-patient services*, „The TQM Journal” 2010, vol. 22, no. 5.
- Jain S.K., Gupta G., *Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPREF Scales*, „VIKALPA” 2004, vol. 29, no. 2.
- Jefmański B., *The sensitivity of SERVQUAL score to the choice of the fuzzy conversion scale*, „Econometrics” 2017, nr 3(57) (w druku).
- Kall J., *Silna marka. Istota i kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Liu R., Cui L., Zeng G., Wu H., Wang Ch., Yan S., Yan B., *Applying the fuzzy SERVQUAL method to measure the service quality in certification & inspection industry*, „Applied Soft Computing” 2015, vol. 26.
- Lupo T., *A fuzzy ServQual based method for reliable measurements of education quality in Italian higher education area*, „Expert Systems with Applications” 2013, vol. 40, iss. 17.
- Mazurek-Lopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
- Nieżurawski L., Witkowska J., *Pojęcie satysfakcji klienta*, „Problemy Jakości” 2007, nr 7.
- Nieżurawski L., Pawłowska B., Witkowska J., *Satysfakcja Klienta. Strategia – Pomiar – Zarządzanie. Koncepcja wewnętrznego urynekowania współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.

- Parasuraman A., Berry L.L., Zeithaml V.A., *Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale*, „Journal of Retailing” 1991, vol. 67, no.4.
- PN-EN ISO 9000:2015-10 *Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2016.
- PN-EN ISO 9000:2015-10 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2016.
- Stoma M., *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Lublin 2012 (wydanie II elektroniczne).
- Willemsen D., *The Measurement of Customer Satisfaction. Existing Research, Comparison of Different Methods, and Critical Appraisal*, GRIN Verlag, Aachen 2010.

7. FINANSOWE I PRAWNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKIEM

7.1. Podstawy prawne

Z punktu widzenia przedsiębiorców najważniejsze aspekty prawne i finansowe związane z ochroną środowiska, które muszą uwzględnić, dotyczą decyzji prawno-administracyjnych oraz konieczności ponoszenia opłat za korzystanie ze środowiska.

Ustawa Prawo ochrony środowiska (Dz. U. 2017, poz. 519) w art. 272 wskazuje, że środki finansowo-prawne ochrony środowiska stanowią w szczególności: opłata za korzystanie ze środowiska, administracyjna kara pieniężna oraz zróżnicowane stawki podatków i innych danin publicznych służące celom ochrony środowiska. Należy podkreślić, że w systemie opłat za korzystanie ze środowiska od stycznia 2018 roku zaszły znaczne zmiany.

Podstawa prawna

Opłata za korzystanie ze środowiska ponoszona jest bowiem za wprowadzanie gazów lub pyłów do powietrza, przydzielone uprawnienia do emisji na zasadach określonych w ustawie o systemie handlu uprawnieniami do emisji gazów cieplarnianych (Dz.U. z 2017, poz. 568) oraz za składowanie odpadów. Do końca 2017 r. do opłat za korzystanie ze środowiska zaliczane były także opłaty za pobór wody oraz wprowadzanie ścieków do wód lub do ziemi.

Opłata za korzystanie ze środowiska

Przedmiotem opłaty za wprowadzanie gazów lub pyłów do powietrza są substancje wprowadzane do powietrza mogące pochodzić z wielu różnych działań takich, jak np.:

Przedmiot opłaty

- spalanie paliw (np. węgla, oleju, gazu) w źródłach energetycznych (np. w kotłach grzewczych, kotłowniach, agregatach prądotwórczych),
- przeładunek paliwa na stacjach paliw (również napełnianie zbiorników pojazdów),
- użytkowanie pojazdów z silnikiem spalinowym w firmie (m.in. samochodów, autobusów, ciągników rolniczych, koparek, wózków widłowych, również aut leasingowanych czy samochodów prywatnych pracowników firmy w przypadku, gdy faktura za paliwo była wystawiona na firmę);
- chów lub hodowla zwierząt (np. ferma kur),
- różne procesy technologiczne: spawanie, lakierowanie (np. pojazdów w warsztatach samochodowych), malowanie, użycie rozpuszczalników (Gawrychowski 2008; Kuliowski 2009; Broszura informacyjna 2012, s. 4; Józwiak 2012; Józwiak 2011; Józwiak 2011).

W przypadku braku możliwości ustalenia rodzaju i ilości gazów lub pyłów wprowadzanych do powietrza stosowane są opłaty o bardziej ryczałtowym charakterze, co w istotny sposób ułatwia podmiotom korzystającym ze środowiska obliczenie ich wysokości. Dotyczy to jednak tylko gazów i pyłów powstających w trakcie przeładunku benzyn silnikowych, z kotłów o nominalnej mocy cieplnej do 5 MW, z procesów spalania paliw w silnikach spalinowych (m.in. w samochodach osobowych, w samochodach o dopuszczalnej masie całkowitej do 3,5 tony innych niż osobowe, pojazdach samochodowych o dopuszczalnej masie całkowitej powyżej 3,5 tony, autobusach, ciągnikach rolniczych, pojazdach wolnobieżnych, maszynach, urządzeniach, pojazdach szynowych, jednostkach pływających żeglugi śródlądowej) oraz z chowu lub hodowli drobiu. W pozostałych przypadkach wprowadzania gazów lub pyłów do powietrza, ilość emitowanych zanieczyszczeń musi być precyzyjnie określona, co może wiązać się z wysokimi kosztami wynikającymi np. z potrzeby skorzystania z usług akredytowanego laboratorium, które przeprowadzi odpowiednie pomiary.

Opłata za składowanie

Opłaty za składowanie odpadów ponoszone są najczęściej przez zarządców składowisk odpadów – podmiot przekazujący odpady na składowisko nie ponosi tych opłat. Umieszczając bowiem odpady na składowisku ponosi opłatę za przyjęcie odpadów na składowisko, a jedną z jej składowych jest odpłata za składowanie odpadów, którą zarządzający składowiskiem musi przekazać do Urzędu Marszałkowskiego.

Ponoszący opłaty

Zgodnie z Ustawą prawo ochrony środowiska do ponoszenia opłat za korzystanie ze środowiska zobowiązani są przedsiębiorcy w rozumieniu Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2017, poz. 2168), przedsiębiorcy zagraniczni, osoby prowadzące działalność wytwórczą w rolnictwie w zakresie upraw rolnych, chowu lub hodowli zwierząt, ogrodnictwa, warzywnictwa, leśnictwa i rybactwa śródlądowego, jednostki organizacyjne niebędące przedsiębiorcami np. szkoły, urzędy, stowarzyszenia, fundacje (Broszura informacyjna 2012, s. 3), osoby fizyczne niebędące przedsiębiorcami, ale korzystające ze środowiska w zakresie, w jakim wymaga to pozwolenia.

Należy podkreślić, że Ustawa Prawo ochrony środowiska przewiduje, że wprowadzanie do powietrza gazów lub pyłów z instalacji wymaga pozwolenia. W przypadku prowadzenia instalacji, której funkcjonowanie, ze względu na rodzaj i skalę prowadzonej w niej działalności, może powodować znaczne zanieczyszczenie poszczególnych elementów przyrodniczych albo środowiska jako całości wymagane jest pozwolenie zintegrowane. Rodzaje takich instalacji określa odpowiednie rozporządzenie Ministra Środowiska (Dz. U. z 2002 r. nr 122, poz. 1055). Przypadki, w których wprowadzanie gazów lub pyłów do powietrza z instalacji nie wymaga w ogóle pozwolenia określone są w rozporządzeniu Ministra Środowiska. Z przepisów tych rozporządzeń wynika np., że osoby fizyczne będą ponosić opłaty w przypadku ogrzewania szklarni kotłownią na węgiel kamienny o łącznej nominalnej mocy powyżej 5 MWt (Broszura informacyjna 2012, s. 3).

Podmiotem obowiązany do wnoszenia opłat w związku z eksploatacją instalacji jest w przypadku emisji polegających na wprowadzaniu gazów lub pyłów do powietrza bądź też wytwarzaniu odpadów prowadzący instalację.

Do ponoszenia opłat w związku ze składowaniem lub magazynowaniem odpadów obowiązani są (Broszura informacyjna 2012, s. 7):

- Posiadacze odpadów w rozumieniu przepisów Ustawy o odpadach czyli wytwórca odpadów lub osoba fizyczna, osoba prawna oraz jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej będąca w posiadaniu odpadów. Opłaty mogą ponosić np. zarządcy składowiska odpadów.
- Podmioty (inne niż osoby fizyczne niebędące przedsiębiorcami), które przekazały odpady na rzecz podmiotu, który nie uzyskał wymaganego zezwolenia w zakresie gospodarki odpadami (Jak naliczać opłaty...2003, s. 10).
- Podmioty, które nie uzyskały stosownego zezwolenia, a którym osoba fizyczna niebędąca przedsiębiorcą przekazała odpady.

Podmiot korzystający ze środowiska we własnym zakresie ustala wysokość należnych opłat i wnosi je bez wezwania na rachunek Urzędu Marszałkowskiego właściwego ze względu na miejsce korzystania ze środowiska. A zatem, jeżeli firma ma oddziały w różnych województwach opłata jest wnoszona na rachunki poszczególnych urzędów marszałkowskich.

**Ustalanie
wysokości opłat**

Opisany sposób wnoszenia opłaty dotyczy źródeł stacjonarnych. W szczególny sposób uregulowano bowiem wnoszenie opłat za wprowadzanie gazów lub pyłów do powietrza wynikających z eksploatacji urządzeń, czyli np. samochodów firmowych, które mogą poruszać się na obszarze różnych województw (Radecki 2009, s. 61). Opłaty te wnosi się mianowicie na rachunek tego urzędu marszałkowskiego, który jest właściwy ze względu na miejsce rejestracji podmiotu korzystającego ze środowiska.

Wnoszenie opłat

Opłaty za dany rok kalendarzowy wnoszone są do dnia 31 marca następnego roku. Ten sam termin obowiązuje również w przypadku, gdy w danym roku kalendarzowym na składowisku odpadów umieszczono odpady oraz wydobyto z niego odpady tego samego rodzaju.

Opłaty za korzystanie ze środowiska ustalane są według stawek obowiązujących w okresie, w którym to korzystanie się odbywało. Górne stawki opłat za korzystanie ze środowiska określone są w art. 290 ust. 1 Ustawy Prawo ochrony środowiska. Stawki maksymalne określone są bardzo ogólnie (np. bez zróżnicowania na określone substancje wprowadzane do środowiska) i nie mają charakteru bezpośrednio obowiązującego (Jendrońska, Bar 2005, s. 979; Gruszecki 2008, s. 575).

Jednostkowe stawki opłat (zwykle dodatkowo różnicowane w zależności od pewnych czynników) określane są w drodze rozporządzenia Rady Ministrów (Dz. U. z 2015 r. poz. 1875). Określone w aktualnie obowiązującym rozporządzeniu stawki opłat można było wykorzystać jedynie w przypadku

Stawki opłat

obliczania wysokości opłat należnych za 2016 rok. Przepisy rozporządzenia zawierają jednak obowiązujące w dalszym ciągu szczegółowe wymagania dotyczące sposobu naliczania opłat.

Zarówno stawki maksymalne, jak i jednostkowe stawki ustalone przez Radę Ministrów są corocznie waloryzowane. Podwyższenie stawek (w stopniu odpowiadającym średniorocznemu wskaźnikowi cen towarów i usług konsumpcyjnych ogółem ogłaszanemu przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego) następuje z dniem 1 stycznia każdego roku. Nowe stawki ogłaszane są w drodze obwieszczenia Ministra Środowiska, nie później niż do dnia 31 października roku poprzedzającego (M.P. z 2017 r. poz. 875). Należy dodać, że jeżeli ustawodawca nie zamierza wprowadzić innych zmian w stawkach opłat niż te, które wynikają z podwyższenia o wskaźnik inflacji, wspomniane wcześniej rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie opłat nie podlega nowelizacji (bądź też nie zostaje wydane nowe rozporządzenie) (Radecki 2002, s. 63).

Na wysokość opłat regulowanych przepisami Ustawy prawo ochrony środowiska wpływ ma, najogólniej rzecz biorąc, zakres i stopień korzystania ze środowiska przez dany podmiot. W przypadku opłat z tytułu wprowadzania gazów lub pyłów do powietrza ich wysokość zależy od ilości i rodzaju gazów lub pyłów wprowadzanych do powietrza.

Jak już wspomniano, w przypadku braku możliwości ustalenia rodzaju i ilości gazów lub pyłów wprowadzanych do powietrza z określonych działań stosuje się inne sposoby ustalania wysokości opłaty. Dotyczy to gazów lub pyłów wprowadzanych do powietrza:

- 1) powstających przy przeładunku benzyn silnikowych,
- 2) z kotłów o nominalnej mocy cieplnej do 5 MW opalanych węglem kamiennym, koksem, drewnem, olejem lub paliwem gazowym, dla których nie jest wymagane pozwolenie na wprowadzanie gazów lub pyłów do powietrza albo pozwolenie zintegrowane,
- 3) z procesów spalania paliw w silnikach spalinowych,
- 4) z chowu lub hodowli drobiu.

Przeładunek benzyn silnikowych

Opłata za gazy wprowadzane do powietrza powstające przy przeładunku benzyn silnikowych stanowi iloczyn ilości benzyny i stawki mającej zastosowanie do określonej operacji technicznej (jak np. napełnianie zbiorników z dachem stałym czy też opróżnianie zbiorników z dachem pływającym). Opłata ulega obniżeniu w przypadku zastosowania rozwiązań technicznych o udokumentowanej skuteczności redukcji. Należy zauważyć, że przeładunek innych niż benzyna paliw silnikowych (oleju napędowego, gazu LPG) nie jest objęty stawkami o charakterze ryczałtowym.

Kotły o nominalnej mocy cieplnej do 5 MW

Wysokość opłat za gazy lub pyły wprowadzane do powietrza z kotłów o nominalnej mocy cieplnej do 5 MW opalanych węglem kamiennym, koksem, drewnem, olejem lub paliwem gazowym, dla których nie jest wymagane pozwolenie na wprowadzanie gazów lub pyłów do powietrza albo pozwolenie zintegrowane zależą m.in. od nominalnej mocy cieplnej kotła, ilości i rodzaju paliwa oraz sposobu jego spalania.

Oplata za gazy lub pyły wprowadzane do powietrza z procesów spalania paliw w silnikach spalinowych stanowi iloczyn ilości spalonego paliwa oraz stawki dla danego rodzaju silnika spalinowego. Ilość spalonego paliwa wyraża się w megagramach (Mg). Zużycie paliwa wyrażone w jednostce objętości przelicza się na jednostkę masy pamiętając o tym, że poszczególne rodzaje paliw mają różną gęstość. Odpowiednie przeliczniki mogą być podane na fakturze ze stacji benzynowej. W Rozporządzeniu Ministra Środowiska przyjęto, że gęstość benzyny silnikowej wynosi 0,755 kg/l, gazu płynnego propanu-butanu – 0,5 kg/l, sprężonego gazu ziemnego – 0,74 kg/m³, oleju napędowego i biodiesla – 0,84 kg/l).

Spalanie paliw w silnikach spalinowych

Oplaty za gazy lub pyły wprowadzane do powietrza z chowu lub hodowli drobiu oblicza się biorąc pod uwagę jednostkową stawkę opłaty w zł/100 stanowisk/rok. Stanowisko odpowiada miejscu przeznaczonemu dla jednej sztuki drobiu w pomieszczeniu inwentarskim. Jednostkowa stawka dotyczy natomiast faktycznej obsady ptaków i rzeczywisty czasu utrzymywania drobiu. Pod uwagę bierze się także liczbę stanowisk w budynku inwentarskim w rzeczywistości wykorzystaną w procesie produkcyjnym oraz faktyczny czas utrzymania drobiu wyrażony jako procentowa część roku.

Chów i hodowla drobiu

Oplaty za składowanie odpadów ponoszone są za umieszczenie odpadów na składowisku. Ich wysokość zależy od ilości i rodzaju składowanych odpadów. Jeżeli składowane lub magazynowane odpady ulegają zmieszaniu, za podstawę opłaty za korzystanie ze środowiska lub administracyjnej kary pieniężnej przyjmuje się rodzaj odpadu, za który jednostkowa stawka opłaty jest najwyższa. Zasady tej nie stosuje się do tych rodzajów odpadów, które mogą być składowane w sposób nieselektywny na podstawie przepisów o odpadach.

Ustawa Prawo ochrony środowiska wprowadza zwolnienia związane z wysokością opłaty. Nie wnosi się opłat z tytułu poszczególnych rodzajów korzystania ze środowiska, których roczna wysokość nie przekracza 800 zł. W przypadku gdy ta wysokość nie przekracza 100 zł nie trzeba składać także wykazu zawierającego informacje i dane wykorzystane do ustalenia wysokości opłat. W poszczególnych województwach kwota ta może zostać podwyższona (maksymalnie do 1200 zł).

Zwolnienie z wnoszenia opłat

Ustawa Prawo ochrony środowiska nakłada na podmioty korzystające ze środowiska obowiązek prowadzenia ewidencji umożliwiającej odpowiednim organom administracji weryfikację prawidłowości wniesionych opłat (Gruszecki 2008, s. 568).

Obowiązek ewidencji

Obowiązek prowadzenia ewidencji dotyczy także odpadów, przy czym zasady prowadzenia ewidencji oraz dokumentacji z tym związanej określają przepisy Ustawy o odpadach (Górski 2009, s. 146).

Niewywiązanie się z obowiązku prowadzenia ewidencji, przez obowiązany podmiot jest, wykroczeniem podlegającym karze grzywny. Karze grzywny podlega również, ten kto wbrew obowiązkowi nie prowadzi ewidencji odpadów albo prowadzi tę ewidencję w sposób nieterminowy lub niezgodnie ze stanem rzeczy wistym.

Podmioty korzystające ze środowiska są obowiązane do przedkładania marszałkowi województwa wykazu zawierającego informacje i dane zamieszczane w ewidencji (wykorzystane do ustalenia wysokości opłat oraz wysokość tych opłat). Wykaz dotyczący danego roku kalendarzowego należy przedstawiać do końca marca następnego roku.

Wykaz

Wzory wykazów zawierających informacje i dane o zakresie korzystania ze środowiska oraz o wysokości należnych opłat i sposób przedstawiania tych informacji i danych określa Minister Środowiska w drodze rozporządzenia. W rozporządzeniu ustalone są:

- 1) forma wykazu;
- 2) zawartość wykazu;
- 3) układ wykazu;
- 4) wymagane techniki przedkładania wykazu.

Aktualnie wzory wykazów zawierających informacje i dane o zakresie korzystania ze środowiska oraz o wysokości należnych opłat i sposób przedstawiania tych informacji i danych określają załączniki do Rozporządzenia Ministra Środowiska z dnia 27 lutego 2014 r. w sprawie wzorów wykazów zawierających informacje i dane o zakresie korzystania ze środowiska oraz o wysokości należnych opłat (Dz. U. z 2014 r., poz. 274).

7.2. Nie wywiązywanie się z obowiązków prawnych

W przypadku nieprzedłożenia przez podmiot korzystający ze środowiska wykazu zawierającego informacje i dane o zakresie korzystania ze środowiska oraz o wysokości należnych opłat, wykazu, marszałek województwa wymierza opłatę, w drodze decyzji, na podstawie własnych ustaleń lub wyników kontroli wojewódzkiego inspektora ochrony środowiska. Jeżeli podmiot korzystający ze środowiska zamieścił w wykazie zawierającym informacje i dane o zakresie korzystania ze środowiska oraz o wysokości należnych opłat informacje lub dane nasuwające zastrzeżenia – marszałek województwa wymierza w drodze decyzji, na podstawie własnych ustaleń lub wyników kontroli wojewódzkiego inspektora ochrony środowiska, opłatę w wysokości stanowiącej różnicę pomiędzy opłatą należną a wynikającą z wykazu.

Marszałek województwa dokonuje ustaleń własnych na podstawie:

- 1) pomiarów dokonywanych przez organy administracji lub przez podmiot korzystający ze środowiska obowiązany do poniesienia opłat;
- 2) innych danych technicznych i technologicznych.

Podmiot korzystający ze środowiska bez uzyskania wymaganego pozwolenia lub innej decyzji ponosi opłatę podwyższoną o 500%. Taka zwyżka opłaty, dotyczy opłat za wprowadzanie gazów lub pyłów do powietrza. Inaczej uregulowane są opłaty podwyższone dotyczące gospodarowania odpadami. Warto odnotować, że wysokość tych opłat podwyższonych, ponoszonych niezależnie od „zwykłych” (niepodwyższonych) opłat za umieszczenie odpadów na składowisku, może zależeć nie tylko od ilości i rodzaju składowanych odpadów, ale także od czasu składowania odpadów.

Stwierdzenie przekroczenia lub naruszenia warunków korzystania ze środowiska ustalonych w decyzji administracyjnej przez wojewódzkiego inspektora ochrony środowiska jest przesłanką do wszczęcia postępowania zmierzającego do wymierzenia administracyjnej kary pieniężnej (Jendrośka 2001, s. 778) (ponoszonej oprócz opłaty). Podstawą stwierdzenia przekroczenia (naruszenia) korzystania ze środowiska są:

- 1) kontrole, a w szczególności dokonane w ich trakcie pomiary lub inne środki dowodowe,
- 2) pomiary prowadzone przez podmiot korzystający ze środowiska, obowiązany do dokonania takich pomiarów.

Kary wymierzane są przez wojewódzkiego inspektora ochrony środowiska za:

- 1) przekroczenie:
 - ilości lub rodzaju gazów lub pyłów wprowadzanych do powietrza – określonej w pozwoleniu zintegrowanym albo pozwoleniu na wprowadzanie gazów lub pyłów do powietrza;
 - poziomów hałasu – określonych w decyzji o dopuszczalnym poziomie hałasu lub pozwoleniu zintegrowanym.
- 2) naruszenie warunków decyzji zatwierdzającej instrukcję prowadzenia składowiska odpadów albo decyzji określającej miejsce i sposób magazynowania odpadów, wymaganych przepisami Ustawy o odpadach, co do rodzaju i sposobów składowania lub magazynowania odpadów.

Administracyjne kary pieniężne wnoszone są na rachunek wojewódzkiego inspektora ochrony środowiska, który wydał decyzje w przedmiocie wymierzenia kary.

Ustawa Prawo ochrony środowiska przewiduje w określonych sytuacjach odroczenie, zmniejszenie oraz umarzenie podwyższonych opłat za korzystanie ze środowiska oraz administracyjnych kar pieniężnych.

Literatura

- Broszura informacyjna*, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie Departament Opłat Środowiskowych, Warszawa 2012, s. 4.
- Gawrychowski M., *Został tydzień na opłatę na środowisko*, „Gazeta Prawna” z 23.07.2008.
- Górski (red.) M., *Prawo ochrony środowiska*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 146.

- Gruszecki K., *Prawo ochrony środowiska. Komentarz*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008, s. 575.
- Jak naliczać opłaty za korzystanie ze środowiska i opłatę produktową*, FWIE Oświęcim TnZ, Kraków 2003, s. 10.
- Jak obliczyć wysokość opłat za korzystanie ze środowiska – opłata za wprowadzanie gazów lub pyłów*, „Gazeta Prawna” z 7.09.2009.
- Jendrońska J. (red.), *Ustawa Prawo ochrony środowiska. Komentarz*, Centrum Prawa Ekologicznego, Wrocław 2001, s. 778.
- Jendrońska J., Bar M., *Prawo ochrony środowiska. Podręcznik*, Centrum Prawa Ekologicznego, Warszawa 2005, s. 979.
- Jóźwiak Z., *Malujesz pasy, trujesz środowisko*, „Rzeczpospolita” z 1.12.2011.
- Jóźwiak Z., *Wyślij sprawozdanie za korzystanie ze środowiska w II półroczu 2011 r.*, „Rzeczpospolita” z 25.01.2012.
- Jóźwiak Z., *Zbliża się czas na ekorozliczenia*, „Rzeczpospolita” z 20.01.2011;
- Kuligowski Ł., *Prawie każdy przedsiębiorca musi obliczać wysokość opłat środowiskowych*, „Gazeta Prawna” z 16.07.2009.
- Obwieszczenie Ministra Środowiska z dnia 20 września 2017 r. w sprawie wysokości stawek opłat za korzystanie ze środowiska na rok 2018 (M.P. z 2017 r. poz. 875).
- Radecki W., *Opłaty i kary pieniężne w ochronie środowiska. Komentarz do przepisów ustaw*, Difin, Warszawa 2009, s. 61.
- Radecki W., *Środki finansowo-prawne. Komentarze do ustawy – Prawo ochrony środowiska*, Towarzystwo Naukowe Prawa Ochrony Środowiska, Wrocław 2002, s. 63.
- Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 26 lipca 2002 r. w sprawie rodzajów instalacji mogących powodować znaczne zanieczyszczenie poszczególnych elementów przyrodniczych albo środowiska jako całości (Dz. U. z 2002 r. nr 122, poz. 1055).
- Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 27 lutego 2014 r. w sprawie wykazów zawierających informacje i dane o zakresie korzystania ze środowiska oraz o wysokości należnych opłat (Dz. U. z 2014 r., poz. 274).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 16 listopada 2015 r. w sprawie opłat za korzystanie ze środowiska (Dz. U. z 2015 r. poz. 1875).
- Ustawa z dnia 12 czerwca 2015 r. o systemie handlu uprawnieniami do emisji gazów cieplarnianych, tj. Dz. U. z 2017, poz. 568.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, tj. Dz. U. z 2017, poz. 2168.
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska, tj. Dz. U. z 2017, poz. 519.

8. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ ORGANIZACJI

8.1. Usługi ekosystemowe – podstawa rozwoju

Usługi świadczone przez środowisko przyrodnicze (tzw. usługi ekosystemowe) stanowią materialną bazę zaspokajania wszystkich potrzeb społeczeństwa – są niezbędne do przetrwania oraz rozwoju człowieka i cywilizacji. Ogólnie usługi ekosystemowe można podzielić na cztery grupy (por. np. *Natural Capital...*, 2017, s. 8–66; Grunewald, Bastian, 2013, s. 1-12):

- 1) zaopatrzeniowe (np. woda, energia, surowce, żywność),
- 2) wspierające (np. fotosynteza, tworzenie gleb, krążenie wody i substancji odżywczych),
- 3) regulacyjne (oczyszczanie powietrza, zapobieganie erozji gleb, zapylenie),
- 4) estetyczne i kulturowe (np. turystyka i rekreacja, piękno krajobrazu, zasoby artystyczne i kulturowe).

**Usługi
ekosystemowe**

Pomimo tak ścisłej zależności od przyrody społeczeństwo (w tym przedsiębiorstwa i konsumenci) często korzysta z usług ekosystemowych nie płacąc za nie i nie troszcząc się o zachowanie kapitału przyrodniczego. Takie podejście powoduje, że ponad dwie trzecie ekosystemów na świecie jest zdegradowane, a ich zdolność do świadczenia usług na rzecz człowieka stale maleje. Przykładowo ponad połowa łowisk na świecie jest wyczerpana, co oznacza, że na skutek przełowienia, zasoby ryb – uważane do tej pory za odnawialne – stały się zasobami nieodnawialnymi. Niekontrolowane korzystanie z dóbr przyrody powoduje również dramatyczne problemy społeczne związane m.in. z ograniczeniem dostępu do wody pitnej, zmianami klimatu, zagrożeniem zdrowia i życia z powodu zanieczyszczenia środowiska i konsumpcji szkodliwych produktów, utratą bioróżnorodności, pracą niewolniczą (por. np. *Millenium Ecosystems...*, 2005).

**Degradacja usług
ekosystemowych**

Reakcją na narastające problemy współczesnego świata jest koncepcja zrównoważonego rozwoju. Na „Szczycie Ziemi” w Rio de Janeiro¹ ideę zrównoważonego rozwoju przyjęto za nowy cel globalny, a rozwój zrównoważony zdefiniowano jako: „*rozwój, który zapewnia równoległy rozwój gospodarki, społeczeństwa i środowiska, umożliwiający zaspokojenie potrzeb współczesnego*

**Definicja
zrównoważonego
rozwoju**
wg. dokumentów „Szczytu
Ziemi” z czerwca 1992 r.

¹ Konferencja Narodów Zjednoczonych „Środowisko i Rozwój”, która odbyła się w czerwcu 1992 roku w Rio de Janeiro

społeczeństwa bez ograniczania możliwości rozwojowych przyszłych pokoleń” (Dokumenty końcowe..., 2003, s. 13 -15).

Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju wymaga zmiany podejścia do gospodarowania i dlatego wielu ekonomistów postuluje zastąpienie założeń ekonomii neoklasycznej, ekonomią zrównoważonego rozwoju (por. np.: Borys, 2005; Kielczewski, 2009, Rogall, 2010; Poskrobko 2011, Hys, 2015).

8.2. Ekonomia zrównoważonego rozwoju – nowe podejście do gospodarowania

Ekonomia zrównoważonego rozwoju jest dyscypliną konstytuującą się w dziedzinie nauk ekonomicznych, w oparciu o dorobek ekonomii ekologicznej, ekonomii środowiska oraz badań nad zrównoważonym rozwojem (por. np. Rogall, 2002; Rogall, 2009; Rogall, 2010). Celem ekonomii zrównoważonego rozwoju jest tzw. zrównoważone gospodarowanie, którego efektem jest zagwarantowanie wysokich standardów ekonomicznych, ekologicznych i społeczno-kulturowych obecnym i przyszłym pokoleniom w granicach naturalnej wytrzymałości przyrody. Oznacza to, że kapitał przyrodniczy w warunkach upływającego czasu i następstwa pokoleń powinien pozostać stały lub też wzrastać, a zasoby naturalne nie mogą być traktowane wyłącznie jako jeden z czynników produkcji (Rogall, 2010, s. 85–86).

Definicja zrównoważonego rozwoju wg. ekonomistów zrównoważonego rozwoju

Ekonomia zrównoważonego rozwoju precyzuje definicję zrównoważonego rozwoju przyjętą podczas „Szczytu Ziemi” w 1992 r., podkreślając, że *„zrównoważony rozwój zmierza do zapewnienia wszystkim żyjącym dzisiaj ludziom i przyszłym pokoleniom dostatecznie wysokich standardów ekologicznych, ekonomicznych i społeczno-kulturowych w granicach naturalnej wytrzymałości Ziemi, stosując zasadę sprawiedliwości wewnątrzpokoleniowej i międzypokoleniowej* (por. Rogall, 2010, s. 44). Warto podkreślić, że ekonomia zrównoważonego rozwoju, uwzględniając oczywiście trzy podstawowe filary rozwoju tj.: społeczny, ekologiczny i ekonomiczny, jako ramy gospodarowania przyjmuje jednak granice naturalnej wytrzymałości Ziemi i to odróżnia ją od większości działań podejmowanych po „Szczycie w Rio”, które należy ocenić jako niewystarczające (Rogall, 2010, s. 39–53).

Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju wymaga aktywności wszystkich podmiotów życia społeczno-gospodarczego. Znaczącą rolę mają do odegrania w tej dziedzinie przedsiębiorstwa. Zmiany w kierunku rozwiązań zrównoważonych mają, jak dotąd, charakter ewolucyjny, jednak kurczące się zasoby i malejąca zdolność ekosystemów do świadczenia usług mogą spowodować, że w niedalekiej przyszłości zmiany te będą przebiegać rewolucyjnie. Ponieważ gospodarowanie w sposób zrównoważony wy-

maga najczęściej długiego okresu przystosowawczego (szczególnie od przedsiębiorstw już funkcjonujących na rynku), to te przedsiębiorstwa, które odpowiednio wcześniej zacząć dostosowywać się do wymogów zrównoważonego rozwoju, mają szansę zachować lub podnieść swoją konkurencyjność na rynku (por. np.: Adamczyk, 2009, s. 116 – 122; Madhavan, 2012, s. 181 – 186).

Przedsiębiorstwa decydujące się na działanie zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, w praktyce muszą przyjąć zasadę ciągłego doskonalenia w aspekcie odpowiedzialności społecznej, ponieważ pojęcia: *zrównoważony* i *społecznie odpowiedzialny* są bardzo podobne lub mogą być uznane za tożsame (por. np.: Brzozowski, 2010, s. 208-214; Rogala, 2010, s. 148-155).

Nadrzędnym celem działania takich przedsiębiorstw jest zrównoważoność produktów i procesów. Do ich oceny przedstawiciele ekonomii zrównoważonego rozwoju proponują zestaw odpowiednich kryteriów (por. tab. 8.2.1).

**Kryteria
zrównoważoności
produktów
i procesów**

Tabela. 8.2.1. Kryteria celowe do oceny produktów i produkcji

Kryteria ekologiczne	
1. Nieszkodliwość dla klimatu	Używanie energii ze źródeł kopalnych (cel: rezygnacja z używania)
2. Nieszkodliwość dla przyrody	Zabudowa obszarów naturalnych (cel: rezygnacja z dodatkowej zabudowy)
3. Wykorzystanie zasobów	Eksploatacja zasobów nieodnawialnych (cel: ograniczenie do materiałów wtórnych lub trwale dostępnych)
4. Wykorzystanie zasobów	Eksploatacja zasobów odnawialnych (cel: wykorzystywanie wyłącznie zasobów odnawialnych, które można zagospodarować zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju)
5. Zagrożenia zdrowotne	Używanie toksycznych materiałów oraz emisje szkodliwych substancji (cel: zaprzestanie używania i emisji)
Kryteria ekonomiczne	
1. Efekty gospodarcze	Znaczenie dla gospodarki narodowej wyrażające się przez wytworzone wartości i poziom zatrudnienia (cele: wysoki poziom zatrudnienia z dostatecznym wynagrodzeniem, zachowanie akceptowalnych norm jakości pracy)

2. Zaspokojenie potrzeb, stosowne ceny	Niezawodność, trwałość, stosowne ceny (cele: niezawodność, ponadczasowe wzornictwo, wielofunkcyjność, uczciwa cena nabycia, zapewniająca dostateczny zysk i wystarczające wynagrodzenie za pracę, dostępność cenowa dla większości społeczeństwa i niskie koszty eksploatacji)
3. Efekty inflacyjne, wpływ na koncentrację kapitału	Efekty inflacyjne (cele: stabilność cen, zmniejszenie cen, zmniejszenie stopnia koncentracji kapitału, skuteczna konkurencja)
4. Zależność od dostaw surowców	Intensywność transportu (cele: z własnego regionu powinno pochodzić tyle surowców i produktów wsadowych, ile wydaje się racjonalne z ekologicznego punktu widzenia i odpowiedzialne ze względów gospodarczych)
5. Efektywność techniczna, rywalizacja o dostęp	Produktywność energii i zasobów przy produkcji i eksploatacji w stosunku do ceny nabycia w euro (cel: wzrost do maksymalnych możliwości fizycznych)
Kryteria społeczno-kulturowe	
1. Demokracja uczestnicząca, akceptowalność społeczna	Cele: przeznaczenie produkcji i dostaw wyłącznie do państw i przedsiębiorstw, w których zachowuje się zasady demokracji uczestniczącej i praworządności (system wielopartyjny, wolne wybory, prawa człowieka, wolność tworzenia związków zawodowych)
2. Likwidacja ubóstwa, trwała pewność zaopatrzenia	Wkład w trwałą pewność zaopatrzenia, łatwość użycia i stosowne ceny (cele: dobra nie powinny zawierać żadnych zasobów naturalnych, których nie można wykorzystać w sposób zrównoważony oraz muszą być jak najbardziej przyjazne dla użytkownika)
3. Integracja w istniejących strukturach	Cele: zwiększenie równości szans, integracja w istniejących strukturach, niskie koszty towarzyszące
4. Unikanie konfliktów	Cele: produkty i techniki powinny przyczyniać się do unikania globalnych konfliktów i do kształtowania sprawiedliwości międzynarodowej, np. przez ograniczanie zużycia dóbr deficytowych i poszanowanie zasad rywalizacji o dostęp
5. Troska o bezpieczeństwo, jakość życia, zdrowie	Zagrożenia, koszty najgroźniejszych wypadków (cele: minimalizacja ryzyka, zaprzestanie produkcji dóbr, które stwarzają niedopuszczalne ryzyko w trakcie użytkowania lub unieszkodliwiania odpadów)

Implementacja koncepcji zrównoważonego rozwoju na poziomie przedsiębiorstwa sprowadza się do zastosowania wielu różnych środków i instrumentów które można przyporządkować do trzech długoterminowych ścieżek strategicznych ekonomii zrównoważonego rozwoju (por. np.: Adamczyk, Nitkiewicz 2007; Kowal, Kucińska-Landwójtowicz, Misiołek, 2013, s. 167-213; Zaremba-Warneke, 2009).

H. Rogall² scharakteryzował ścieżki strategiczne ekonomii zrównoważonego rozwoju w następujący sposób (Rogall, 2010, s. 168):

- 1. Strategia efektywności** – zakłada dziesięciokrotne zwiększenie wydajności zasobów; oznacza to, że istniejące już produkty zmienia się w taki sposób, aby zwiększyć wydajność wykorzystania zasobów przy jednoczesnym zmniejszeniu emisji zanieczyszczeń;
- 2. Strategia spójności** – polega na opracowaniu nowych produktów, spełniających wymogi zrównoważonego rozwoju;
- 3. Strategia wystarczalności** – oznacza dobrowolne decydowanie się ludzi na stopniowe zmienianie własnego życia w sposób społecznie odpowiedzialny, tzn. kształtowanie go według zasady sprawiedliwości wewnątrzpokoleniowej i międzypokoleniowej. Chodzi głównie o ograniczanie wykorzystania zasobów naturalnych, ponieważ granice środowiskowej pojemności asymilacyjnej już zostały przekroczone.

**Kryteria
zrównoważoności
produktów
i procesów**

Strategia efektywności jest dla przedsiębiorstw relatywnie najłatwiejsza. Może ona dotyczyć zarówno produktów, jak i procesów w przedsiębiorstwie. Rozwijający się rynek zrównoważonych rozwiązań produkcyjnych oraz popularność systemów zarządzania jakością i środowiskiem, umożliwi zarządającym zwiększanie efektywności wykorzystania zasobów przy jednoczesnym zmniejszaniu emisji. W dłuższym okresie czasu stosowanie tej strategii wiąże się na ogół z niższymi kosztami, ponieważ rozwiązania zrównoważone zapewniają oszczędność energii i surowców.

Strategia spójności jest trudniejsza do realizacji niż strategia efektywności, ponieważ wymaga projektowania zrównoważonych produktów i szukania dla nich odbiorców. Wiąże się więc z większym ryzykiem, związanym z wprowadzaniem nowych produktów na rynek i na ogół z wyższymi kosztami rozwiązań zrównoważonych. Dla przedsiębiorstwa działającego zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju strategia spójności jest naturalną konsekwencją strategii efektywności, ponieważ podnoszenie efektywności oznacza pewną modyfikację już istniejących produktów, które często spełniają jedynie wybrane kryteria zrównoważoności. Proces ten ma ponadto swoje fizyczne granice. Po osiągnięciu tych granic konieczne staje się projektowanie nowych rozwiązań, które od samego początku uwzględniają wszystkie kryteria zrównoważonego rozwoju, np. żywność ekologiczna, proekologiczne środki czyszczące, turystyka zrównoważona. Wyma-

² Holger Rogall – jeden z czołowych przedstawicieli ekonomii zrównoważonego rozwoju.

ga również odpowiedniego poziomu odpowiedzialności społecznej pracowników przedsiębiorstwa oraz jego konsumentów.

Strategia wystarczalności jest najtrudniejsza i w związku z tym najmniej popularna. Wymaga od przedsiębiorstwa zweryfikowania swojej działalności pod kątem szeroko rozumianej odpowiedzialności społecznej i przyjęcia za nadrzędny cel funkcjonowania zrównoważonego rozwoju, co oznacza również przestrzeganie zasad etyki. Dla wielu przedsiębiorstw może ona oznaczać konieczność całkowitej zmiany profilu działalności (np. dla branży tytoniowej). Strategia ta oznacza również przyjęcie przez przedsiębiorstwo obowiązku kształtowania odpowiedzialności społecznej nie tylko swoich pracowników i konsumentów, ale również pozostałych interesariuszy.

8.3. Kluczowe czynniki zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa

Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa zależy od wielu czynników. Kluczowe z nich przedstawiono na rysunku 8.3.1.

Rysunek 8.3.1. Kluczowe czynniki zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Zaangażowanie społeczne właścicieli i zarządzających. Wola właścicieli i zarządzających do prowadzenia firmy w sposób zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju jest podstawowym czynnikiem zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Oznacza to przekonanie właścicieli i zarządzających, że aspekty ekonomiczne, ekologiczne i społeczne są jednakowo ważne – celu działania przedsiębiorstwa nie stanowi krótkookresowy zysk, ale długofalowy zrównoważony rozwój, uwzględniający tym samym pełną odpowiedzialność społeczną firmy. Przy takim podejściu do zarządzania firmą kryteria zrównoważoności (por. tab.1.) traktowane są jako punkt wyjścia wszystkich działań w przedsiębiorstwie. Podstawą zrównoważonego rozwoju organizacji jest jasno sformułowana filozofia i motto działalności, które pozwalają na wspólne myślenie i zgodne działanie na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Zaangażowanie społeczne pracowników. Zarówno praktycy, jak i teoretycy niejednokrotnie podkreślają fakt, że sukces rynkowy i realizacja misji przedsiębiorstwa są uzależnione od zaangażowania pracowników. Ta zależność jest szczególnie istotna w przypadku firm odpowiedzialnych społecznie i zrównoważonych. Świadomość, że własna praca przyczynia się równocześnie do rozwiązywania problemów społecznych wyraźnie podnosi efektywność i kreatywność pracowników, pracownicy stanowią jedną z najważniejszych grup klientów zrównoważonego przedsiębiorstwa (por. np.: (Bugdol, 2008, s. 354– 364; Hipp, 2012, s. 21). Właściciele i menadżerowie poprzez propagowanie odpowiednich wartości, postaw oraz politykę kadrową mogą kształtować zachowania pracowników, umożliwiające zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa. Oznacza to dbałość o zapewnienie dobrej atmosfery w pracy, która sprawi, że praca będzie równocześnie przyjemnością, systematyczne podnoszenie poziomu świadomości społecznej pracowników, ochronę zdrowia, godziwe wynagrodzenie, możliwość dalszego rozwoju i kształcenia, wspieranie harmonijnego łączenia życia zawodowego z prywatnym, etyczne zarządzanie, pewność zatrudnienia i zabezpieczenie emerytalne, podkreślanie, że praca każdego jest ważna, ma sens i równocześnie przyczynia się do realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju (por. np.: Hipp, 2012).

Kooperacyjny styl zarządzania. Wywołanie zaangażowania społecznego pracowników wiąże się ściśle ze stylem zarządzania. Zrównoważony rozwój jest koncepcją opartą m.in. na wartościach poszanowania niepowtarzalnego znaczenia każdego człowieka i współpracy na rzecz wspólnego dobra, dlatego w zarządzaniu należy przestrzegać zasad stylu kooperacyjnego. Do głównych założeń tego stylu zarządzania można zaliczyć (por. np.: https://mfiles.pl/pl/index.php/Style_kierowania_wg_Lewina_Lippit-ta_i_White):

- otwartą komunikację dwukierunkową pomiędzy kadrą menadżerską a pracownikami, uwzględnianie opinii pracowników,
- umożliwienie pracownikom udziału w podejmowaniu decyzji, dotyczących celów i zadań, czynnego uczestniczenia w życiu firmy i wpływu na jej rozwój,
- zapewnienie przez zarządzających atmosfery współpracy, pomocy i życzliwości,

- delegację uprawnień,
- dużą samodzielność podwładnych w podziale i sposobie wykonania zadań,
- motywowanie pracowników do podejmowania inicjatywy i rozwijania kreatywności.

Kooperacyjny styl zarządzania nie oznacza jednak braku wymagań wobec pracowników. Zarządzanie powinno opierać się na jasno wytyczonych celach, regularnych kontrolach zarówno pracowników, jak i menadżerów, analizach wyników oraz ocenach, które stanowią podstawę kolejnego cyklu: planowanie – realizacja – ocena – poprawa (por. np.: *Nachhaltigkeitsbericht...*, 2016; Hipp, 2012).

Transparentność działalności. Głównym „aktywem” przedsiębiorstwa zrównoważonego jest jego wiarygodność – przekonanie otoczenia, że firma działa uczciwie i w sposób zrównoważony. Przedsiębiorstwa muszą być w związku z tym gotowe na pełną transparentność, a tym samym etyczność, które stanowią równocześnie skuteczny sposób obrony przed atakami ze strony nieuczciwej konkurencji i utratą bardzo wrażliwego wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej. Transparentność jest ściśle związana z komunikowaniem zrównoważoności przedsiębiorstwa. Do najważniejszych instrumentów komunikacji zrównoważoności, związanych z transparentnością można zaliczyć (por. np.: (Zaremba-Warneke, 2016, s. 403 – 411):

- raporty zrównoważoności, szczególnie sporządzone przez organizacje zewnętrzne,
- wyniki testów konsumenckich,
- znaki ekologiczne i zrównoważoności,
- dni otwartych drzwi i umożliwianie zwiedzania przedsiębiorstwa,
- udział w konkursach dla przedsiębiorstw zrównoważonych,
- dialog z konsumentami np. poprzez media społecznościowe,
- współpracę z organizacjami pozarządowymi, pomagającymi przedsiębiorstwom realizować ideę zrównoważonego rozwoju.

Zrównoważony profil działalności. Przedmiot działalności wielu firm, podkreślających własną odpowiedzialność społeczną jest często sprzeczny z koncepcją zrównoważonego rozwoju – wyklucza w rzeczywistości realizację tej idei. Dotyczy to np. branży tytoniowej oraz większości przedsiębiorstw z branży chemicznej czy GMO. Przedsiębiorstwa z tych branż mogą jedynie starać się w pewnym stopniu rekompensować negatywne skutki społeczne swoich działań. Zgodnie z założeniami ekonomii zrównoważonego rozwoju paradygmat równoważenia wzrostu oznacza wzrost niektórych sektorów (np. energia odnawialna, badania naukowe) i stopniowe kurczenie się innych (np. zużywanie energii i zasobów), aby zapewnić sprzężenie dobrobytu z wykorzystaniem zasobów przy jednoczesnym stałym spadku ich zużycia. Optymalną sytuacją dla przedsiębiorstwa zrównoważonego jest zgodność profilu działalności z zasadami zrównoważonego rozwoju np. regionalna produkcja ekologicznej żywności. Rolnictwo ekologiczne, przyczynia się do ochrony naturalnego krajobrazu, różnorodności biologicznej, poprawy jakości i wydajności gleby, zapobiega zanieczyszczeniu ekosystemów przez nawozy sztuczne, środki ochrony roślin i organizmy modyfikowane genetycznie,

pozwala utrzymać odpowiedni poziom wód gruntowych. Rolnictwo ekologiczne ma pozytywny wpływ na długoterminowy bilans energetyczny – wytwarza nadwyżkę energii, podczas gdy rolnictwo intensywne zużywa więcej energii do wytwarzania produktów rolnych. Uprawa ziemi w zgodzie z naturą pozwala także rozwiązać problemy finansowe rolników oraz wzmacnia gospodarczo dany region.

Świadomość **społeczna interesariuszy**. Interesariusz odpowiedzialny społecznie zwraca uwagę na społeczne aspekty wszystkich działań firmy. Tego typu interesariusz może być określony również jako etyczny, świadomy, zrównoważony, proekologiczny lub zielony (por. np.: Kielczewski, 2008, s. 191-201). Szczególnie ważną grupą interesariuszy dla przedsiębiorstwa zrównoważonego są klienci odpowiedzialni społecznie, którzy poszukują na rynku oraz nabywają dobra i usługi zrównoważone. Są oni świadomi, że poprzez decyzje zakupu i zachowania w ramach gospodarstwa domowego mają wpływ na problemy społeczne. Dlatego krytycznie podchodzą do przekazów promocyjnych rozbudzających nowe pragnienia oraz mód kreowanych przez producentów w celu zwiększenia sprzedaży, rezygnują z produktów szkodliwych ze społecznego punktu widzenia, użytkują oszczędnie energię elektryczną, gaz i wodę oraz przedmioty. Interesariusze tego typu często angażują się w działania organizacji na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz domagają się od państwa wprowadzenia rozwiązań systemowych tj. instrumentów administracyjno-prawnych, ekonomicznych i edukacyjno-informacyjnych – ułatwiających odpowiedzialny społecznie styl życia i prowadzenie działalności gospodarczej w sposób zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Zaprezentowane w powyższym rozdziale informacje dotyczą zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, ale treści te można odnieść również do organizacji non-profit.

Literatura

- Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Adamczyk J., Nitkiewicz T., *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Borys T., *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, Ekonomia i Środowisko, Białystok 2005.
- Brzozowski T., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a zrównoważony rozwój – teoria i praktyka w świetle treści raportów odpowiedzialności i zrównoważenia przedsiębiorstw*, (w:) Z. Pisz, M. Rojek–Nowosielska (red.), „Społeczna odpowiedzialność organizacji”, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Budgól M., *Zaangażowanie pracowników a doskonalenie jakości*, (w:) *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, T. Borys, P. Rogala (red.), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Dokumenty końcowe Konferencji Narodów Zjednoczonych „Środowisko i Rozwój” w Rio de Janeiro w 1992 r.*, Instytut Ochrony Środowiska, Warszawa 1993.

- Grunewald K., Bastian O. (red.), *Ökosystemdienstleistungen. Konzept, Methoden und Fallbeispiele*, Springer Spektrum, Berlin, Heidelberg 2013
- Hipp. C., *Wolność, by czynić to inaczej. Moje życie. Moje wartości. Moje myślenie*, Jedność, Kielce 2012.
- Hys K., *Dyfuzja systemu zarządzania jakością i koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Opolskiej, Studia i Monografie, z. 414, Opole 2015.
- Kielczewski D. (red.), *Od koncepcji ekorozwoju do ekonomii zrównoważonego rozwoju*, Wyd. WSE w Białymstoku, Białystok 2009.
- Kowal E., Kucińska-Landwójtowicz A., Misiólek A., *Zarządzanie środowiskowe*, PWE, Warszawa 2013.
- Millenium Ecosystem Assesment, *Ecosystem Assessment and human well-being: synthesis*, Island Press, Washington 2005.
- Nachhaltigkeitsbericht 2016*, Neumarkter Lammsbräu, Neumarkt 2016.
- Natural Capital Germany – TEEB DE, *The value of nature for economy and society*, Helmholtz Centre of Environmental Research – UFZ Leipzig, Leipzig 2017.
- Poskrobko B. (red.), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju w świetle kanonów nauki*, Wyd. WSE w Białymstoku, Białystok 2011.
- Rogała P., *W jakim stopniu norma ISO 26000 odnosi się do koncepcji zrównoważonego rozwoju?* (w:) T. Borys, B. Fiedor (red.), „Gospodarka a środowisko”, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Rogall H., *Ekonomia zrównoważonego rozwoju*, ZYSK i S-KA, Poznań 2010.
- Rogall H., *Nachhaltige Ökonomie*, Metropolis, Marburg 2009.
- Rogall H., *Neue Umweltökonomie – Ökologische Ökonomie*, Leske + Budrich, Opladen 2002.
- Zaremba-Warnke S. (red.), *Marketing ekologiczny*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Zaremba-Warnke S., *Zapewnienie wiarygodności w komunikacji marketingowej na rynku żywności ekologicznej na przykładzie przedsiębiorstwa Neumarkter Lammsbräu*, (w:) „Marketing i Zarządzanie”, 4 (45).

9. KSZTAŁTOWANIE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

9.1. Istota zaangażowania pracowników

Zaangażowanie pracowników stanowi przykład zagadnienia, którym jako pierwsza zainteresowała się praktyka. Jednocześnie można zauważyć, że podejście firm doradczych i badaczy akademickich różni się.

– *Ujęcia zaangażowania* –

Według firmy Mercer zaangażowanie pracowników (*employee engagement*), to „stan psychologiczny, w którym pracownicy czują się zainteresowani sukcesem przedsiębiorstwa i realizują wymagania określone pracą na poziomie wyższym niż wyznaczony, potrzebny” (Schaufeli, Bakker 2010, s.12). Natomiast dla Galupp Group zaangażowanie to „włączanie się jednostki i jej satysfakcja, jak również entuzjizm dla pracy” (Harter i in. 2002, s. 269).

**Podejście firm
doradczych**

Analizując treść definicji zauważa się **ukierunkowanie na organizację**. Zaangażowanie pracowników ma przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa, poprzez stosunek pracownika do organizacji oraz sposób pracy. J.P. Meyer i N.J. Allen (1990, s. 3-4) wyróżniają w tym kontekście trzy formy zaangażowania: trwania, normatywną i afektywną. Pierwsza oznacza przekonanie jednostki, że rezygnacja z pracy w danej organizacji jest zbyt kosztowna, z uwagi na postrzeganie wysokości dotychczasowych inwestycji (zbyt dużo) i/lub braku możliwości znalezienia innego miejsca pracy. Druga wiąże się z poczuciem obowiązku kontynuowania zatrudnienia w danej organizacji, opartego na moralności, wzajemności, socjalizacji. Trzecia odnosi się do pozytywnych uczuć jednostki i wyraża się w uczestnictwie, identyfikacji z celami organizacji. Wspomnianą relację między pracownikiem a organizacją w poszczególnych, zaprezentowanych formach, odzwierciedlają słowa T. Bragga (za: Bugdol 2006, s. 86): „muszę”, „powinienem”, „chcę” pracować.

Przy czym, to zaangażowanie afektywne, jako „krok dalej niż zobowiązanie” uznaje się za pożądane dla organizacji (Robinson i in. 2004).

Natomiast W.A. Kahn (1990, s. 694) traktuje zaangażowanie (*personal engagement*) jako jednoczesne zatrudnienie i ekspresję „preferowanego” siebie w zachowaniach związanych z realizowanymi zadaniami, co sprzyja obecności pracownika i aktywnemu, pełnemu wypełnia-

**Ujęcie badaczy
akademickich**

niu przez niego roli. Autor zakłada możliwość określenia się przez jednostkę i wyrażenia siebie fizycznie, psychicznie i emocjonalnie podczas wypełniania roli. Z tego względu wyróżnia trzy wymiary zaangażowania: poznawczy, afektywny i behawioralny.

W.B. Schaufeli i A.B. Bakker (2004, s. 295) zaangażowanie w pracę (*work engagement*) definiują jako „pozytywny stan umysłu, związany z pracą, charakteryzujący się wigorem, zaabsorbowaniem i oddaniem. Wigor oznacza wysoki poziom energii, odporności psychicznej podczas pracy oraz chęć do inwestowania wysiłku, wytrwałość w obliczu pojawiających się trudności. Zaabsorbowanie to bycie zajęтым pracą, doświadczając poczucia znaczenia, entuzjazmu, inspiracji, dumy i wyzwania. Oddanie obejmuje koncentrację na pracy i bycie pochłoniętym przez pracę, charakteryzujące się brakiem odczuwania upływu czasu oraz trudnościami z oderwaniem się od pracy”.

Można zauważyć, że w tych definicjach zwraca się uwagę na **jednostkę**. W oparciu o nie można zarazem scharakteryzować zaangażowanego pracownika, czy określić sposób wykonywania przez niego zadań, stosunek do roli/pracy.

– Przejawy zaangażowania –

Zaangażowany pracownik wyróżnia się (Harter i in. 2002, Robinson i in. 2004):

Charakterystyka zaangażowanego pracownika

- pozytywną postawą wobec pracy i organizacji,
- aktywnością i chęcią, by to co robi było jak najlepsze, przez co wykracza poza zakres swoich obowiązków,
- traktowaniem innych osób z szacunkiem i
- pomaganiem im w wykonywaniu pracy,
- postrzeganiem wszystkiego w szerszym kontekście, nawet jeśli konieczne działania wymagają ponoszenia osobistych kosztów,
- dbaniem o aktualizowanie wiedzy związanej z zawodem, pracą,
- poszukiwaniem możliwości poprawy funkcjonowania organizacji.

Przejawem tak rozumianego zaangażowania jest: chęć uczenia się, rozwój, wysoka jakość pracy, satysfakcja z pracy, identyfikacja z organizacją i niechęć do odejścia z niej oraz wzrost wydajności (indywidualnej). Ponadto, wskazuje się na takie korzyści biznesowe zaangażowania, jak (Bhuvanaian, Raya 2014): zwrot aktywów, rentowność, wartość dla akcjonariuszy, zachowania obywatelskie i proaktywne, produktywność, innowacyjność, satysfakcja klientów, ich lojalność oraz postrzegana jakość marki.

Korzyści zaangażowania

– Formy zaangażowania –

Obok form zaangażowania opisanych w treści definicji (wymiar, poziom, dobrowolność), warto dodać te, dotyczące intensywności wysiłku i jego kierunku (tab. 1).

Intensywność wysiłku jest rozumiana poprzez jego natężenie oraz osiągnięte efekty. L.A. Witt i in. (za: Bugdol 2006) piszą o zaangażowaniu utrzymującym się, tj. stałym natężeniu aktywności, które oznacza dobrze, lecz tylko dobrze, wykonaną pracę oraz

efektywnym, gdzie wysiłek wykraczając poza przyjęte plany, wyznaczone cele, skutkuje powstaniem wartości dodanej.

Zaangażowanie, zdaniem Ch. Boshoffa i G. Melsa (za: Juchnowicz 2010, s. 37) może być ukierunkowane na: pracę, organizację, zawód oraz środowisko społeczne.

Tabela. 1. Klasyfikacja form zaangażowania

Lp.	Kryterium	Formy zaangażowania
1	Intensywność wysiłku	<ul style="list-style-type: none"> • utrzymujące się • efektywne
2	Kierunek zaangażowania	<ul style="list-style-type: none"> • w organizację • w pracę • w zawód • w środowisko społeczne
3	Wymiar zaangażowania	<ul style="list-style-type: none"> • emocjonalny • fizyczny • intelektualny
4	Poziom zaangażowania	<ul style="list-style-type: none"> • afektywne • trwania • normatywne
5	Stopień dobrowolności	<ul style="list-style-type: none"> • „chcę” • „muszę” • „powinienem”

Źródło: opracowanie własne na podstawie Meyer, Allen 1990; Bugdol 2006; Kular i in. 2008, Juchnowicz 2010.

9.2. Predykatory zaangażowania

Poszukując czynników, mających wpływ na zaangażowanie w pracę, głównie zwraca się uwagę na uwarunkowania W.A. Kahna oraz model wymagania – zasoby (tzw. JD-R)

– *Warunki zaangażowania według Kahna* –

Zdaniem W.A. Kahna dla zaangażowania pracowników istotne są trzy warunki psychologiczne: poczucie znaczenia, bezpieczeństwa i dostępności.

Pierwsze oznacza poczucie wartości celu pracy, nadanie jej znaczenia. Wiąże się z odczuciem bycia wartościowym, cenionym pracownikiem oraz możliwością bycia dawcą jak i biorcą w trakcie pracy. W.A. Kahn (1990) odnosi spełnienie tego warunku do

**Poczucie
znaczenia**

takich elementów, jak: zadania, rola i interakcje z pracą. W przypadku zadań poczucie sensu wystąpi, gdy: pozwolą one pracownikowi być kompetentnym, będą stanowić wyzwanie, umożliwią uczenie się; będą jasno określone, co pozwoli na lepszą ich realizację, a tym samym osiągnięcie sukcesu; będą na tyle autonomiczne, by dać poczucie własności zadania; jak również zróżnicowane i kreatywne, co zapobiegnie monotonii, nudzie. W przypadku roli, do poczucia ważności, bycia potrzebnym przyczyni się wywieranie wpływu, a zatem status, pozycja oferująca mniej lub bardziej atrakcyjną tożsamość, dopasowanie do preferowanego wizerunku. Ostatecznie, relacje z pracą dotyczą realizacji potrzeb związanych z byciem znanym, przynależnością, jako współpracownika, a raczej członka grupy, tj. z szacunkiem, uznaniem, poczuciem wartości i godności. D.R. May z zespołem (2004), odnoszą opisane elementy do: wzbogacania pracy, dopasowania do roli i relacji ze współpracownikami.

Poczucie bezpieczeństwa

Drugi warunek – poczucie bezpieczeństwa – to poczucie możliwości zaprezentowania siebie i działania bez strachu przed negatywnymi konsekwencjami dla siebie, statusu, kariery. Zatem odnosi się ono do akceptacji i rozumienia granic akceptowanych zachowań. Bazuje na zaufaniu i przewidywalności zachowań, działań oraz wiąże z relacjami międzyludzkimi i przyjętymi normami w organizacji. Relacje te stanowią interpersonalne kontakty, które powinny cechować się szacunkiem, otwartością, wsparciem, jak i stosunki w grupie, czy między grupami, które wiążą się z nieformalnymi, często nieświadomymi rolami. Dla poczucia bezpieczeństwa, braku zagrożenia wyrażenia siebie, znaczenie mają zachowania lidera oraz obowiązujące normy organizacyjne, dotyczące zachowań i emocji pracowników.

Poczucie dostępności

Trzeci warunek – poczucie dostępności – oznacza poczucie posiadania fizycznych, emocjonalnych i psychologicznych zasobów niezbędnych do inwestowania w role. Jak wiadomo jednostki dysponują odmiennymi poziomami zasobów, a prace, role różnią się wymaganiami co do koniecznych zasobów do ich wykonania. Ma to związek z modelem JD-R.

– Model JD-R –

Model składa się z dwóch kategorii: wymagań i zasobów. Pierwsze stanowią aspekty pracy, które są związane z ciągłym podejmowaniem wysiłku fizycznego i psychicznego, stąd postrzega się je jako koszty fizjologiczne i psychologiczne. Drugie to fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne aspekty pracy (cechy, przedmioty, warunki lub energie), które są cenione przez jednostkę lub stanowią środek do osiągnięcia wartościowych celów, a przez to mogą zmniejszać wymagania, sprzyjając osiągnięciu celów pracy oraz stymulując uczenie się i rozwój pracowników (Schmitt i in. 2016). Z tego względu, że wymagania uznaje się za stresory, a zasoby za czynniki wspierające, model jest rozpatrywany jako (1) proces wydatkowania energii, związanej z obciążeniem lub (2) motywacyjny, pobudzający do działania i inwestowania energii.

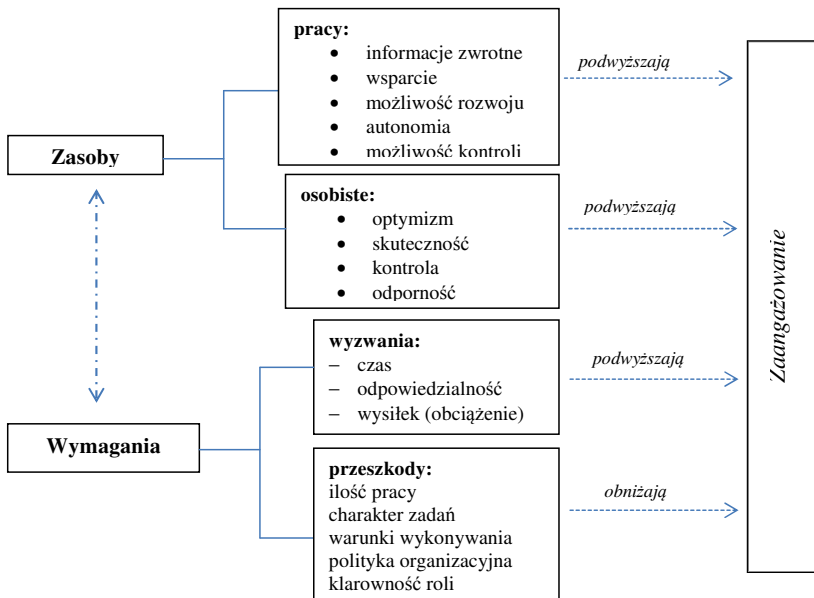
P. Petrou z zespołem (2012) zwrócili uwagę na to, że **wymagania** mogą być przez pracowników rozumiane nie tylko jako przeszkody, lecz także jako wyzwania, umożliwiające ich rozwój osobisty i poczucie sukcesu. Wówczas, mimo zwiększenia obciążenia wymagania oddziałują pozytywnie – wiążą się z satysfakcją, zwiększeniem poczucia skuteczności, a przez to z chęcią do działania i niechęcią do poszukiwania pracy. Przeszkody mają wpływ odwrotny. Zalicza się do nich: niejednoznaczność ról, niepewność zatrudnienia, czy obciążającą politykę organizacji. J.I. Hakanen i in. (2008) uzupełniają tę listę o: ilościowe obciążenie pracą, nadmiernie wymagające zadania oraz negatywne warunki ich wykonywania, w aspekcie fizycznym i społecznym.

Wymagania

Analizując **zasoby**, można zauważyć, że autorzy dzielą je na dwie główne kategorie: zasoby pracy i zasoby personalne. Wśród zasobów pracy istotnych dla zaangażowania pracowników wymienia się (Bakker, Demerouti 2008): zakres autonomii, różnorodność zadań, kontrolę pracy, wsparcie ze strony przełożonych, informacje zwrotne na temat wykonywanej pracy. Natomiast zasoby osobiste odnoszą się do poczucia zdolności jednostki do zarządzania otoczeniem za pomocą: poczucia własnej wartości, skuteczności, odporności i optymizmu (Lee i in. 2016). Elementy modelu i oddziaływanie na zaangażowanie przedstawiono na rysunku 1.

Zasoby

Rysunek 1. Model JD-R w kontekście zaangażowania pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie Bakker, Demerouti 2008; Hakanen i in. 2008; Petrou i in. 2012.

9.3. Zaangażowanie pracowników w organizacji dla skutecznego zarządzania jakością

Uwzględniając założenia modelu JD-R wskazuje się, że menedżerowie mogą (Schau-feli i in. 2009, Petrou i in. 2012):

- dbać o to, by wymagania pracy nie stanowiły obciążenia dla pracowników,
- zwiększać zasoby, powodując, by równoważyły wymagania,
- zmieniać sposób postrzegania zasobów, tj. uświadamiać pracownikom ich istnienie.

Istotnym staje się z jednej strony dopasowanie pracownika do pracy, z drugiej – podejmowanie działań związanych z podwyższaniem kompetencji, czy udzielania ważnych informacji, dotyczących wykonywania pracy, jak i jej efektów.

Można zauważyć zbieżność w tym zakresie z koncepcją Kahna. Jednocześnie wskazać za M. Lewicką (1993), że choć „przeciętny” człowiek nie pragnie doświadczać poczucia kontroli nad rzeczywistością, to jednak nie oznacza, że pragnie wbrew woli być kontrolowany. Nie każdy pracownik może potrzebować wsparcia, autonomii, jak też odczuwać te potrzeby na poziomie „oferowanym” przez organizację. Z tego względu można stwierdzić, że istotna staje się dobrowolność, a zarazem – jeśli nie przede wszystkim – dopasowanie czynników do indywidualnego człowieka. W przypadku zaangażowania ma ono znaczenie także z uwagi, iż poziom aktywności (wymiar fizyczny), stanowi wynik percepcji pracownika, tj. oceny tego, co sądzi on o pracy/organizacji i tego, co czuje. Warto zatem dbać o stan wiedzy pracowników i możliwości jej wykorzystania (poznania), budować integrację emocjonalną (odczuwanie) oraz tworzyć warunki do wykonywania zadań i opracowania rozwiązań, a następnie dbać o ich realizację (działanie).

Indywidualne dopasowanie

– Możliwości kształtowania zaangażowania w organizacji –

W praktyce, kształtowanie zaangażowania pracowników oznacza zwrócenie uwagi na trzy obszary: pracę (zadania, rolę), relacje interpersonalne oraz organizację (zob.: Stankiewicz, Moczulska 2013). Wśród nich znaczenie mają:

1. **Zadania** – charakter, rodzaj, różnorodność oraz możliwość rozwoju, samodzielność działania.
2. **Cele** – jako zbieżność celów pracownika i organizacji.
3. **Przywództwo**. D.R. May i in. (2004, s. 16) wymieniają pięć kategorii istotnych zachowań menedżerów: spójność (czas, kontekst), integralność (zgodność słów i czynów), dzielenie się kontrolą (partycypacja decyzyjna), otwarta komunikacja i życzliwość. Zgodnie z wynikami badań, za sprzyjające zaangażowaniu uznaje się: przywództwo transformacyjne (Schmitt i in. 2016); etyczne (Srivastava 2016), służące innym, tzn. kierowanie się raczej rozwojem i zaspokajaniem potrzeb pracowników niż własnym interesem menedżera (de Clercq i in. 2014).

4. **Interakcje interpersonalne** – wsparcie ze strony współpracowników, udział w pracy zespołowej.
5. **Wartości i kultura organizacyjna.** Organizacje z zaangażowanymi pracownikami wyróżniają wartości, jak zaufanie, uczciwość, wzajemny szacunek, a w przypadku obietnic i zobowiązań – między pracodawcami i personelem – są one zrozumiałe i wypełniane (za: Valentin, 2014).
6. **Szkolenia. Rozwój,** czyli podejmowanie działań, ukierunkowanych na inwestowanie w pracowników, sprzyjających poczuciu bycia ważnym dla organizacji (Robinson i in. 2004).
7. **Wynagradzanie i docenianie,** które oznacza nie tylko wysokość, częstotliwość, lecz także kierowanie się sprawiedliwością w ich realizowaniu (Saks 2006).

– *Wzbudzanie zaangażowania dla skutecznego zarządzania jakością* –

Podsumowując, można wskazać, że wzbudzaniu zaangażowania pracowników celem skutecznego zarządzania jakością, czyli podejmowaniu przez nich aktywnych działań, ważnych dla zarządzania jakością (zob. część I i II), sprzyja przede wszystkim poznanie potrzeb, oczekiwań, wartości i celów członków organizacji. Następnie i stosownie do nich, powinno się:

- zapoznać pracowników z celami dotyczącymi jakości w taki sposób, by były dla nich zrozumiałe i przez nich akceptowane,
- włączać pracowników w ustalanie celów dotyczących jakości, w tym szczególnie tych, które będą realizować osobiście,
- umożliwiać decydowanie o sposobach realizacji przyjętych celów,
- pozwalać na dokonywanie wyborów w zakresie wykonywanych zadań sprzyjających osiągnięciu jakości, umożliwiać ich zmianę, podejmowanie nowych, innych,
- zapewniać dobrowolność pełnienia ról ważnych dla systemu jakości przez pracowników,
- umożliwiać udział w pracy zespołowej, współdecydowanie o członkach zespołu, podejmowanych działaniach,
- wspierać w pełnieniu ról, wykonywaniu zadań, osiągnięciu celów, w tym przez umożliwienie podnoszenia kompetencji, przekazywanie potrzebnych informacji,
- tworzyć klimat organizacyjny, oparty na zaufaniu, szacunku, uczciwości,
- dostarczać potrzebne zasoby, sprawiedliwie je rozdysponowywać,
- doceniać wysiłek i osiągnięte wyniki dla zarządzania jakością poprzez sprawiedliwe nagradzanie, wyrażanie uznania, świętowanie efektów.

Literatura

Bakker A.B., Demerouti E., *Towards a model of work engagement*, "Career Development International", Vol. 13, No. 3, 2008.

- Bhuvanaian, R. P. Raya, *Employee engagement: key to organizational success*, "SCMS Journal of Indian Management", October-Dezember, 2014.
- Bugdol M., *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Chirkowska – Smolak T., *Psychologiczny model zaangażowania w pracę*, UAM, Poznań 2012.
- de Clercq D., Bouckenoghe D., Raja U., Matsyborska G., *Servant leadership and work engagement: the contingency effects of leader-follower social capital*, "Human Resource Development Quarterly", Vol. 25, No. 2, 2014.
- Hakanen J.J., Schaufeli W.B., Ahola K., *The Job Demands-Resources model: a three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement*, "Work & Stress", Vol. 22, No. 3, 2008.
- Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L., *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 87, No. 2, 2002.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie*, Difin, Warszawa 2010.
- Kahn W.A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „Academy of Management Journal”, Vol. 33, No.4, 1990.
- Kular S., Gatenby M., Rees Ch., Soane M., Truss E., *Employee engagement: a literature review*, „Working Paper Series”, No. 19, Kingston Business School 2008.
- Lee Y., Kwon K., Kim W., Cho D., *Work engagement and career: proposing research agendas through a review of literature*, "Human Resource Development Review", Vol. 15(1), 2016.
- Lewicka M., *Mechanizmy zaangażowania i kontroli w działaniu człowieka*, (w:) Kofta M. (red.) „Psychologia aktywności: zaangażowanie, sprawstwo, bezradność”, Wydawnictwo Nakom, Poznań 1993.
- May D.R., Gilson R.L., Harter L.M., *The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 77, 2004.
- Meyer J.P., Allen N.J., *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, "Journal of Occupational Psychology", 63, 1990.
- Petrou P., Bakker A.B., van den Heuvel M., *Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 90, 2017.
- Robinson D., Perryman S., Hayday S., *The drivers of employee engagement*, Institute for Employment Studie, Brighton 2004.
- Saks A.M., *Antecedents and consequences of employee engagement*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 21, No.7, 2006.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*, (w:) Bakker A.B, Leiter M.P. (red.), "Work engagement: a handbook of essential theory and research", Psychology Press, New York 2010.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*, "Journal of Organizational Behavior", 25, 2004.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., van Rhenen W., *How changes in job demands and resources predict*

burnout, work engagement, and sickness absenteeism, "Journal of Organizational Behavior", 30, 2009.

Schmitt A., den Hartog D.N., Belschak F.D., *Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 89, 2016.

Srivastava S., *Work deviant behavior-employee engagement: an empirical investigation of the role of ethical leadership of indian middle level managers*, "A Management Journal", Vol. 7, Iss. 2, 2016.

Stankiewicz J., Moczułska M., *Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Nr 277, Wrocław 2013.

Valentin C., *The extra mile deconstructed: a critical and discourse perspective on employee engagement and HRD*, "Human Resource Development International", Vol. 17, No. 4, 2014.

Viljevac A., Cooper-Thomas H.D., Saks A.M., *An investigation into the validity of two measures of work engagement*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 23, No. 17, 2012.

10. SPRAWIEDLIWOŚĆ JAKO NADRZĘDNA ZASADA ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEGO

10.1. Zagadnienia wprowadzające

Pojawiające się w drugiej połowie XX w. w skali globalnej zagrożenia, będące wynikiem szybkiego zużycia zasobów naturalnych, rosnącego poziomu zanieczyszczeń środowiska, nadmiernego przyrostu demograficznego, niezaspokojenia podstawowych potrzeb coraz większych grup ludzi oraz głębokiej destabilizacji systemów przyrodniczych i społeczno-gospodarczych, przyczyniły się do intensywnej dyskusji, prowadzonej z dużym udziałem instytucji międzynarodowych, przede wszystkim Organizacji Narodów Zjednoczonych, na temat niepokojących trendów rozwojowych. W rezultacie, na gruncie zgłaszanej przez polityków, ludzi biznesu i ekonomii potrzeby ustalenia kanonu ogólnoświatowej polityki ochrony środowiska, na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych narodziła się idea rozwoju zrównoważonego (Papuziński 2006, s. 31; Leszczyński 2002, s. 13).

Zgodnie z ogłoszonym w 1987 r. Raportem Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju ONZ – *Nasza wspólna przyszłość* – zachowanie ogólnoświatowego ładu społeczno-gospodarczego i środowiskowego, wymaga takiego rozwoju, *który zaspokoiłby potrzeby obecne, nie pozbawiając przyszłych pokoleń możliwości zaspokojenia ich własnych potrzeb* (*Nasza wspólna przyszłość ...* 1991, s. 67). Do tej definicji rozwoju nawiązali autorzy *Deklaracji o środowisku i rozwoju* z Rio de Janeiro w roku 1992, gdzie w jednej z 27 zasad stwierdzono wprost: *Prawo do rozwoju musi być egzekwowane tak, aby sprawiedliwie uwzględniać rozwojowe i środowiskowe potrzeby obecnych i przyszłych pokoleń* (*Dokumenty Końcowe* 1993, s. 13). Badacze rozwoju zrównoważonego są zgodni co do tego, że w definicjach nie chodzi o czysto ekonomiczne znaczenie sprawiedliwości, raczej o jej wymiar dystrybutywny, eksponujący problem kryteriów podziału praw i obowiązków, zasobów naturalnych, dóbr ekonomicznych oraz pozycji społecznych.

Wpisujące się w ideę rozwoju zrównoważonego pojęcie sprawiedliwości posiada zarówno charakter moralny, jak i instytucjonalny. W pierwszym przypadku chodzi o to, co Kant nazwałby wewnętrznym nakazem moralnym każdego człowieka. Natomiast, w drugim przypadku mówi się o tym, że ochrona przyszłych pokoleń powinna być gwarantowana prawem materialnym i uwzględniona w przepisach konstytucyjnych.

10.2. Pojęcie sprawiedliwości dystrybtywnej oraz jej kryteria

Równoległe do tworzonych projektów oraz koncepcji idei rozwoju zrównoważonego, szczególnie przez organizacje międzynarodowe w drugiej połowie XX w., nastąpił prawdziwy renesans w obrębie filozofii społecznej i politycznej. Dokonał się on pod wpływem pojawiania się nowych technologii wojennych, procesów globalizacji, końca epoki kolonializmu, zmierzchu systemu komunistycznego, kiedy to zaczęto szukać nowych orientacji politycznych oraz moralnych, uwzględniających wymienione wyzwania. Jednym z jego przejawów było ukazanie się w 1971 r. książki J. Rawlsa pt. *Teoria sprawiedliwości* (Rawls 1994).

Wobec powyższego, zasadnym wydaje się być pytanie o sprawiedliwość podziału społecznego dochodu, jak też udziału w zasobach naturalnego środowiska. Pomocnym może okazać się właśnie filozoficzny namysł na temat sprawiedliwości dystrybtywnej. Zgodnie z przekonaniem Rawlsa <...> *sprawiedliwość jest pierwszą cnotą społecznych instytucji. <...> Prawa i społeczne instytucje, nieważne jak sprawne i dobrze zorganizowane muszą zostać zreformowane bądź zniesione, jeśli są niesprawiedliwe. <...> Prawda i sprawiedliwość jako, cnoty naczelne ludzkiej działalności, są bezkompromisowe* (Rawls 1994, s. 13).

Zgodnie z przekonaniem Rawlsa, sprawiedliwość powinna wyrażać się w zbiorze zasad przedyskutowanych poza zasłoną niewiedzy (*the veil of ignorance*) w sytuacji pierwotnej (*the original position*). Autor *A Theory of Justice* przywołuje historię przypominającą grupę rozbitków na bezludnej wyspie, którzy muszą podjąć decyzje dotyczące wspólnego zamieszkania oraz ustanowić obowiązujące reguły postępowania. Gdy po dowolnie długim czasie debaty, jednomyślnie zapadnie zgoda na przyjęcie ustalonego prawa, wtedy staje się ono ostatecznie obowiązujące. Wszyscy jednak muszą być pewni, że zatwierdzone zasady postępowania zostały podjęte dobrowolnie po należytych namyśle. Za wiążące uznaje się to, co w wyniku namysłu racjonalnych osób okaże się słuszne i nieodwołalne (Płachciak 2009, s. 148 – 149).

Sprawa zaczyna się jednak komplikować momencie określenia możliwości zastosowania sprawiedliwości dystrybtywnej, chodzi tu szczególnie o doprecyzowanie kryteriów, na podstawie których można sprawdzić, czy uzgodniony konsens, dotyczący chociażby porządku społeczno-gospodarczego, rzeczywiście zasługuje na miano sprawiedliwego. Oczywiście jest jednak to, że nie da się wyznaczyć ścisłych zasad podziału, np. produktu społecznego, ale jest możliwe dążenie do wyeliminowania krańcowych niesprawiedliwości i określenie minimalnego standardu podstawowych potrzeb (Poniżej przedstawione argumenty zostały zaprezentowane w artykule zob.: Płachciak 2009, s. 199 – 202).

Przy ustalaniu zasad sprawiedliwości społecznej godna uwagi jest niewątpliwie propozycja kryteriów przyjęta przez C. Perelmana. Sugeruje on następujące wskaźniki: (1) każdemu to samo, (2)

każdemu według zasad, (3) każdemu według dzieł, (4) każdemu według jego potrzeb, (5) każdemu według jego pozycji społecznej, (6) każdemu według prawa (Perelman 1959).

Kryterium *każdemu to samo* zakłada, że wszyscy członkowie społeczności winni być traktowani jednakowo, niezależnie od indywidualnych uwarunkowań. Założenie to przewiduje równość udziału partnerów w hierarchiach bogactwa, władzy, prestiżu oraz wykształcenia. Kryterium to jest niezwykle społecznie atrakcyjne, dzięki czemu staje się ono często skutecznym orężem w paragramach politycznych różnych populistów. Wykorzystywane przez polityków często prowadzi do spowolnienia rozwoju społecznego, a także pojawienia się postaw roszczeniowych i konfliktów między osobami bardziej aktywnymi, a jednostkami żyjącym kosztem ogółu. Zastosowanie tej formuły okazuje się jednak cenne w przypadku zachowania się ekip ratunkowych podczas kataklizmów, kiedy pomocy udziela się niezależnie od wieku, płci, rasy, pochodzenia czy stanu majątkowego poszkodowanych.

Odniesienie tej zasady w stosunku do realizacji idei rozwoju zrównoważonego napotyka jednak na pewne opory. Duże wątpliwości budzi chociażby sugestia równego dostępu wszystkich mieszkańców Ziemi do dóbr konsumpcyjnych przy zachowaniu obecnego tempa rozwoju (Piątek 2000; Papuziński 2005, s. 42 – 47). Rzecz raczej polega na tym, zauważa P. Hawken, aby *czynić świat lepszym w naturalny sposób, przez zwykłe codzienne czynności, a nie przez świadomy altruizm* (Hawken 1996, s. 16).

Formuła *każdemu według zasług* zakłada, że podział dóbr odbywa się nie tylko ze względu na posiadanie przez członków danej społeczności określonych cech, ile na stopień ich ważności. Kryterium to wzbudza znaczne wątpliwości w związku z problemem przenoszenia niematerialnych zasług na materialne dobra (Ziemiński 1992, s. 121 – 122). W odniesieniu do zasady rozwoju zrównoważonego kryterium to nie posiada raczej zastosowania.

Zgodnie z koncepcją *każdemu według jego dzieł* bierze się pod uwagę efekty działalności jednostki, niekoniecznie natomiast sam wkład pracy. Kryterium to stymuluje członków społeczeństwa do pracy na rzecz budowy dobrobytu. Nie powinno brać się tutaj pod uwagę przywilejów i ograniczeń, które mogłyby osłabić konkurencję. Jednak, jeżeli niektórym państwom zrzeszonym w Unii Europejskiej udało się przeforsować międzynarodowe umowy, które na rynkach światowych chronią ich „wrażliwe sektory”, takie jak rolnictwo, przemysł tekstylny, itp., to sprawiedliwość odwołująca się do zasady *każdemu według dzieł*, zostaje naruszona, jako że dla państw rozwijających się, które w tym przypadku mogłyby być konkurencyjne, właśnie te dziedziny gospodarki są ważne. Podobnie jest też w przypadku tworzenia się różnego rodzaju legalnych fuzji międzynarodowych koncernów i powstawania karteli eksportowych, które rzecz jasna zmniejszają szanse rozwojowe dla państw „na dorobku”.

Z punktu widzenia idei rozwoju zrównoważonego zasada *każdemu według jego dzieł* jest trudna do przyjęcia, jako że skupia się ona raczej na wewnętrznej stratyfikacji społeczeństw, a przecież chodzi o ustalenie takich reguł postępowania, które umożliwiłyby korygowanie ogólnoświatowego porządku gospodarczego.

Możliwość udziału w życiu gospodarczym oraz zdolność wypracowania samodzielnego dochodu są uzależnione m.in. od wiedzy i kapitału. W przypadku, kiedy przykładowo kraje regionu Czarnej Afryki z tego względu nie są w stanie funkcjonować na rynkach międzynarodowych, są praktycznie skazane na ciągle nieprzekraczalną marginalizację. Niedostatki w zakresie dóbr publicznych, jak podstawowe wykształcenie, usługi publiczne, państwo prawa, dostęp do odpowiedniej infrastruktury, technologii, przedsiębiorczości, marketingu, znajomości finansów i funkcjonowania światowej gospodarki już na przedpolu życia gospodarczego tych regionów, czy poszczególnych krajów przekreślają ich nadzieje na dostęp do rynku, nawet przy zachowaniu niskich kosztów płacowych. Najczęściej adresaci działań pomocowych nie są właściwie w stanie ich wykorzystać, jako że pomoc ta jeszcze w niedostatecznym stopniu obejmuje kształtowanie kapitału społecznego. W konsekwencji, import inwestycji infrastrukturalnych dodatkowo generuje wzrost zadłużenia, a jednocześnie stagnację gospodarczą tych krajów (Dylus 2000, s. 16 – 17).

Kryterium *każdemu według jego potrzeb* wskazuje na humanitarny charakter tej zasady, zbliżając nawet pojęcie sprawiedliwości do miłosierdzia. W powyższym założeniu przyjmowana jest zwykle teza o powszechnym przeznaczeniu dóbr, nawet tym, którzy nie posiadają własności. I tu wyłania się podstawowe pytanie – według jakich i czyich potrzeb mają być rozdzielane dobra? Poziomu ich niezaspokojenia nie zawsze muszą odzwierciedlać niskie dochody. *Ubóstwo i nędza – jak zauważa Serge-Christophe Kolm – pojawiają się w kulturowych, psychologicznych i fizjologicznych kontekstach. Ignorowanie tego faktu prowadzi do powstania nie tylko bezsensownych „statystyk”, ale także głęboko szkodliwych programów, politycznych, realizowanych pod sztandarem rozwoju* (za: Dylus 2000, s. 18). Rozpatrywanie więc zasady rozwoju zrównoważonego w ramach tego kryterium nie wydaje się również być najlepszym rozwiązaniem, jako że podstawowe potrzeby, o których mowa definiuje się w ramach konkretnej kultury, która je wytwarza. Brak tu przy tym ustaleniu podstaw do obiektywizmu (Papuziński 2005, s. 57). O ile kraje zachodnie, które funkcjonują w oparciu o system społeczno-ekonomiczny odwołujący się do zasad „państwa społecznego”, są w stanie zapewnić niezbędne minimum potrzeb swoich obywateli, o tyle nie udało się jeszcze tego osiągnąć w ramach międzynarodowego porządku gospodarczego.

Kolejne kryterium *każdemu według jego pozycji*, wywodzące się z hierarchicznej budowy społeczeństwa, dzieli ludzi na różne kategorie, które mają być traktowane w odmienny sposób, tworząc nieegalitarną strukturę społeczną. Zasada ta została utrwalona już w starożytnej łacińskiej sentencji – *quod licet Jovi, non licet bovi* (co wolno Jowiszowi, tego nie wolno wołowi).

Wreszcie maksyma *każdemu według jego prawa*. Formuła ta dopuszcza tyle wariantów prawa, ilu jest prawodawców, a wiadomo że nie wszystkie one są kompatybilne. To, co jest sprawiedliwe według jednego systemu prawnego, może być niesprawiedliwe według innego.

Operacjonalizacja idei rozwoju zrównoważonego jako zasady sprawiedliwości w świetle zaprezentowanych kryteriów napotyka na liczne problemy. Wynika to m.in. z tego, że idea ta jest propozycją ładu globalnego. Została ona opracowana jako koncepcja dystrybucji bogactwa w skali ogólnoswiatowej. Wydaje się, że jedynie wprowadzenie dodatkowego kryterium *sprawiedliwości równych szans* może prowadzić do „globalnej solidarności” zarówno społecznej, ekonomicznej, jak i ekologicznej. Nowatorskie spojrzenie na tę kwestię może posiadać Amarti Sena rozumienie rozwoju jako procesu poszerzania swobód obywatelskich i wolności politycznych, a także skuteczności sieci bezpieczeństwa i praktycznego zwiększania podmiotowości poszczególnych jednostek ludzkich. Zdaniem tego noblisty niedobór istotnych swobód może wynikać z: (1) z ubóstwa ekonomicznego, (2) braku prawidłowo funkcjonujących systemów zabezpieczeń społecznych, (3) pogwałcenia i naruszenia przez rządy autorytarne swobód politycznych i praw obywatelskich ludzi określonych państw czy narodów. Zagwarantowanie więc wolności wymaga usunięcia głównych źródeł zniewolenia takich, jak: ubóstwo, tyrania, skąpe możliwości gospodarowania, systematyczne represje społeczne, brak socjalnych zabezpieczeń, nietolerancja czy nadmierna ingerencja państwa totalitarnego (Sen 2002, s. 17 – 18).

Takie rozumienie wolności Sen przeniósł na kategorię jakości życia, które w jego przekonaniu kształtuje się pod wpływem pięciu podstawowych determinant, a są to: (1) wolności polityczne – jest to klasyczny zestaw swobód, stanowiących podstawę działania współczesnej demokracji; (2) możliwości ekonomiczne – miałyby im odpowiadać prawa gospodarcze, czyli gwarancje dostępu do zasobów ekonomicznych i regulacje warunków wymiany mających je realizować (rynki), jak zapewniała o tym konwencja ONZ-towskich Paktów Praw Człowieka; (3) możliwości społeczne – są to instytucje edukacyjne i opieki zdrowotnej, pełniące istotną rolę dla podmiotowości politycznej i gospodarczej; (4) gwarancje jawności – przykładem ich są m.in. takie regulacje, jak ustawa o dostępie do informacji publicznej czy ustawa o zamówieniach publicznych – znaczenie takich gwarancji ma polegać na podnoszeniu poziomu zaufania w stosunkach międzyludzkich, a także przeciwdziałaniu korupcji; (5) zabezpieczenia społeczne – chodzi tutaj o sprawne funkcjonowanie sieci bezpieczeństwa socjalnego w formie instytucji o trwałym charakterze (np. zasiłki dla bezrobotnych i dla ubogich), jak powoływanych w razie potrzeby (np. doraźna pomoc dla głodujących czy zatrudnienie publiczne dla bezrobotnych) (Sen 2002, s. 25).

Czynniki wpływające na jakość życia

Determinanty te, przede wszystkim, przyczyniają się do poszerzenia sfery ogólnych możliwości danej osoby. Niewątpliwie, niskie dochody stanowią istotny warunek zubożenia życia, ale w dużej mierze jego przyczyną jest ograniczenie możliwości konkretnych jednostek. Ludzie, którzy dysponują określonym dochodem, ale nie są w stanie zapewnić sobie satysfakcjonującej pracy lub przebywają w izolacji społecznej, będąc pozbawieni opieki zdrowotnej na odpowiednim poziomie, ani też nie mogą uzyskać za-

dawalającego ich wykształcenia, czy też z konieczności żyją w zatrutym środowisku, tak naprawdę są ubodzy. Zdaniem Sena podejście do rozwoju z punktu widzenia możliwości zaprojektowania swego życia zgodnie z własnymi pragnieniami posiada większe znaczenie, niż tylko skupienie się na produkcie globalnym, postępie technicznym czy industrializacji. *Dzięki tym wolnościom* – pisze Sen – *ludzie czują się obywatelami, których potrzeby i głos się liczą, a nie tylko nakarmionymi, dobrze odzianymi i zabawionymi poddanymi* (Sen 2002, s. 305).

Dla Sena wolność jest istotą rozwoju, ale jest też jednym z elementów współodpowiedzialnych za jakość życia. W odróżnieniu od J. Rawlsa, dla którego wolność stanowi dominującą podstawę sprawiedliwości, czy też inaczej niż i R. Nozicka (Nozick 1999), uznającego wolność niemalże jako „miarę wszechrzeczy”, u Sena nie spotyka się takiej skrajności. Autor Wolności i rozwoju szczególnie dużą uwagę przywiązuje do problemów podziału (dystrybucji) (Becla, S. Czaja 2003, s. 139). W praktyce, jeśli pomyślność ma być oceniana w kategoriach realnych dochodów, to największa trudność wynika z ludzkich różnicowań. Do nich zalicza (Sen 2002, s. 66 – 67): (1) Różnicowanie osób – ludzie różnią się od siebie ze względu na stan zdrowia, fizyczne upośledzenia, wiek, płeć, a to posiada istotne znaczenie dla odmienności ich potrzeb. Przydzielane im rekompensaty będą się zmieniać w zależności od ich upośledzenia, a w niektórych przypadkach nawet dodatkowe dochody nie będą mogły ich różnicować. Osobie cierpiącej na określone schorzenie potrzebne będą środki niezbędne na walkę z jej dolegliwością, których potrzeby w tym czasie zdrowy człowiek nie doświadcza. 2) Różnice otoczenia – występują również istotne różnicowania w otoczeniu, takie jak wysokość temperatury, wynikająca z położenia geograficznego, ilość opadów, powietrze itp., które posiadają kolosalne znaczenie na zachowania człowieka. Konieczność ogrzewania i zapewnienia sobie cieplej odzieży, nie podnosi jakości życia biedaków mieszkających w cieplejszych strefach. (3) Różnice klimatu społecznego – na to, w jakim stopniu osobiste dochody i zasoby przekładają się na jakość ludzkiego życia, wpływają także uwarunkowania społeczne, do których m.in. zaliczamy organizację oświaty publicznej, czy też stopień nasilenia przestępczości i przemocy. Niezależnie od publicznych rozwiązań, ważna jest również intensywność związków wspólnotowych. (4) Różnicowanie stosunków międzyludzkich – w zależności od zwyczajów i przyjętych konwencji, w obrębie wspólnoty może dochodzić do wyraźnych różnicowań ze względu na wymogi narzucone przez obowiązujące wzory kontaktów interpersonalnych. Względne ubóstwo w bogatej społeczności może eliminować jednostkę w życiu określonej wspólnoty, chociaż jej dochód może być znacznie wyższy od dochodu członka uboższej społeczności, w której on funkcjonuje ze znacznie większą łatwością i powodzeniem. (5) Dystrybucja w obrębie rodziny – należy uznać, że w dochodzie uzyskanym przez jednego członka rodziny uczestniczą raczej wszyscy jej członkowie, także ci, którzy nie zarabiają. Można więc założyć, że pomyślność i wolność jednostkowa uzależniona jest od tego, w jaki

**Czynniki
utrudniające ocenę
sytuacji ludzi**

sposób zasoby rodziny zostaną wykorzystane dla wsparcia zainteresowań i dążeń jej poszczególnych członków.

Proces dystrybucji środków publicznych, w którym uwzględnia się możliwości jednostek i ich upośledzenia, powinien być poddany kontroli, co z kolei łączy się z gwarancjami jawności i dostępem do odpowiedniej bazy informacyjnej. Oczywiście kontrola taka jest skuteczna, jeśli w jej zakresie nie pojawią się ewentualne błędy, do których Sen zalicza m.in.: (1) błędy informacji, (2) blokada inicjatywności; (3) poczucie bezwartościowości i stygmatyzacji, (4) koszty administracyjne, naruszanie swobód oraz korupcja, (5) nietrwałość polityczna programów pomocy i jej jakości (Sen 2002, s. 155 – 156). Oczywiście, zapewnienie jawności oraz stworzenie odpowiedniej bazy informacyjnej stanowi niezbywalny element demokracji.

Zagwarantowanie podstawowych swobód obywatelskich i demokracji, zdaniem autora *Rozwoju i wolności*, jest zadaniem nadrzędnym, ponieważ: (1) bezpośrednio wpływa na możliwości ludzkich działań i podnoszenie poziomu jakości życia; (2) pełni rolę instrumentów, które pozwalają zgłaszać ludziom potrzeby (łącznie z ekonomicznymi) i domagać się ich realizacji; (3) odgrywają konstruktywną rolę, polegającą na rozpoznaniu potrzeb (m.in. też potrzeb ekonomicznych) (Sen 2002, s. 167).

Odpowiedzialność Rozważania na temat wolności Sen ściśle wiąże z pojęciem odpowiedzialności. *Bez swobody poczynań – pisze – niepodobna mówić o odpowiedzialności, ale jeśli ona istnieje, to osoba musi zdecydować, czy podjąć dane działania czy nie, i jest za tę decyzję (i jej konsekwencje) odpowiedzialna* (Sen 2002, s. 301).

Głównym problemem poczucia odpowiedzialności nie są reguły ściśle określające, jak się zachować w danej sytuacji, ale chodzi o to, aby wybory podejmować w przekonaniu przynależności do wspólnoty istot ludzkich. Konieczność wyjścia poza reguły *stricte* ekonomiczne w rozważaniach na temat rozwoju, zdaniem A. Sena, pojawia się m.in. w związku z zagrożeniem zanieczyszczeń naturalnego środowiska. Środowisko przyrodnicze mieści się w kontekście dóbr powszechnych, czyli takich, których konsumentami nie są poszczególne jednostki ludzkie, lecz całe zbiorowości. Obecność dóbr publicznych na styku społeczno-ekonomiczno-środowiskowego wymiaru uwidacznia nie tylko konieczność sprawnego funkcjonowania kontroli społecznej (formalnej i nieformalnej), ale przede wszystkim określonego systemu wartości oraz poczucia odpowiedzialności. To właśnie wspólnie wyznawane normy oddziałują m.in. na takie sfery życia społecznego, jak: równość płci, troska o dzieci, wielkość rodziny, jej charakter, stosunek do naturalnego środowiska itp. Problem jednak nie polega jedynie na stworzeniu reguł ściśle określających jednostkowe zachowania w określonych warunkach lecz na odpowiedzialnej wolności, odwołującej się do „racjonalnego wyboru”.

W literaturze ekonomicznej i politycznej, racjonalne postępowanie – jak zauważa Sen – zwykło się rozumieć w kontekście decyzji, których jedyną motywacją jest osobista korzyść. Jeśli więc wolność polega na rozsądnym realizowaniu własnych celów, to nie

do końca jest oczywiste, dlaczego jednostka miałaby zabiegać o sprawiedliwość i być odpowiedzialna za los przyszłych pokoleń (Sen 2002, s. 186).

Do czynników motywujących działania wykraczające poza krąg zachowań mających na celu dbanie tylko o wąsko pojęty własny interes Sen zalicza sympatię do innych i poczucie powinności. W pierwszym przypadku, pomagając przykładowo drugiej osobie można działać pod wpływem widoku jej nieszczęścia, które wywołuje w nas samych cierpienie lub przyczynia się do pogorszenia naszego samopoczucia. Czyny wynikające z sympatii do innych nie wymagają konieczności rezygnacji z własnego interesu czy ograniczenia własnej pomyślności. Natomiast, w sytuacji działania wynikającego z poczucia powinności jego realizacja może nieść za sobą potrzebę poświęcenia własnego dobra, jako że wymaga ona kierowania się własną wizją sprawiedliwości, a nie pragnieniem uwolnienia się od nieprzyjemnego stanu emocjonalnego. Czyn zmotywowany poczuciem powinności nie powoduje powiększenia własnej korzyści, czy pomyślności. Działania takie najczęściej są autoteliczne.

Trudno jest zaliczać A. Sena do bezpośrednich inspiratorów idei rozwoju zrównoważonego. Niemniej jego myśl stanowi nieocenione bogactwo intelektualne do budowania aksjologicznego fundamentu tej idei. Już w filozofii oświeceniowej wolność była pojmowana, albo jako stopień opanowywania przez człowieka przyrody (takie rozumienie wolności ukazujące chociażby wywodząca się z od F. Bacona myśl pozytywistyczna), albo jako poszerzanie wolności i swobód obywatelskich (chodzi tutaj o nawiązanie do całej liberalnej tradycji, mającej swój początek w Hobbesowskiej koncepcji kontraktualizmu społecznego). W obu tych przypadkach pojęcie wolności ma swoje zastosowanie w idei rozwoju zrównoważonego. Z jednej strony podkreśla się swobodę rodzaju ludzkiego (szczególnie chodzi o samoograniczenia) w traktowaniu środowiska naturalnego; z drugiej natomiast wskazuje się znaczenie ludzkiego samostanowienia w społeczno-politycznych uwarunkowaniach. Na ile koncepcja Sena rozwoju jako wolności jest cenna i przydatna dla idei rozwoju zrównoważonego może świadczyć to, że: (1) pozwala na przeanalizowanie problemów rozwoju społeczno – gospodarczego, zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się; (2) dostarcza możliwości wypracowania nowego spojrzenia na jakość życia, a może nawet na lepsze zrozumienie tego pojęcia; (3) czyni z wolności (odpowiedzialnej wolności) podstawową kategorię rozważań na temat ochrony przyrody i ogólnie dóbr powszechnych. Autor *Rozwoju i wolności* nie koncentruje się, jak to czyni Rawls jedynie na środkach do osiągnięcia dobrego życia, którymi są „prawa, wolności i możliwości, dochód i bogactwo, społeczne podstawy szacunku dla siebie samego”, ale wskazuje na elementy składające się bezpośrednio na dobre życie. Między innymi wskaźniki, takie jak wolności obywatelskie i polityczne, podmiotowość kobiet, emisja dwutlenku węgla itp., które Sen brał pod uwagę przy konstruowaniu Human Development Indicators (HDI) są też istotne dla zachowania trwałego i zrównoważonego rozwoju. Zarówno idea rozwoju zrównoważonego, jak i Sena rozumienie rozwoju jako wolności stanowią alternatywne rozwiązania wobec neoliberalnych pomysłów rozwoju.

10.3. Problem sprawiedliwości międzygeneracyjnej

Idea rozwoju zrównoważonego została pomyślana nie tylko jako zasada sprawiedliwości społecznej w sensie wewnątrzgeneracyjnym, ale ma też swój wymiar międzygeneracyjny. Sprawiedliwie ułożone społeczeństwo musi uwzględniać pewien rodzaj społecznego konsensusu, który będzie gwarantował równe prawa do życia i zdrowia, a także jednakowy dostęp do wysokiej jakości naturalnego środowiska nie tylko istniejącym aktualnie generacjom, ale też, przynajmniej w takim samym stopniu, będzie je zapewniał przyszłym pokoleniom. Niemniej szczególnie kłopotliwa okazuje się kwestia dookreślenia pojęcia sprawiedliwości, wykorzystywanego do opisu naszych relacji z przyszłymi pokoleniami.¹

Zgodnie z przekonaniem J. Rawlsa prawo do równej sprawiedliwości mają jedynie osoby moralne, czyli takie które, są w stanie uczestniczyć w sytuacji pierwotnej podczas zawierania umowy społecznej. Wyróżniają je dwie podstawowe cechy: (1) mają zdolność do posiadania koncepcji własnego dobra oraz (2) charakteryzują się poczuciem sprawiedliwości. Jednostki przystępujące do zawarcia społecznego kontraktu powinny jednak pamiętać o sprawiedliwym traktowaniu praw swoich potomków. Zgodnie z przekonaniem amerykańskiego filozofa każde następne pokolenie *otrzymuje od poprzedników to, co się uczciwie należy im* (Rawls 1994, s. 400). Stwierdzenie to nie do końca jest oczywiste, gdyż Rawls zakłada, że wymiany między pokoleniami odbywają się tylko w jednym kierunku. Teoretycznie nienarodzone pokolenia nie uczestniczą w zawieraniu kontraktu, a więc nie mogą potwierdzić albo zaprzeczyć słuszności podejmowanych decyzji. Ponadto wszyscy uczestnicy kontraktu raczej dbają jedynie o własne dobro i realizację swoich interesów, jako że ich wiedza obejmuje tylko to, co dla nich jest korzystne. R. Heilbroner w swoim prowokującym artykule pt. *Co kiedykolwiek potomni zrobili dla mnie?* stawia pytanie: „Dlaczego miałbym przyczynić się chociażby ruchem palca do zdarzeń, które siedemdziesiąt pięć lat po mojej śmierci nie będą miały dla mnie żadnych znaczeń, tak jak w przypadku tych, które wywołane zostały siedemdziesiąt pięć lat wcześniej zanim ja się urodziłem” (Heilbroner 1981, s. 191).

Rawls podejmuje próbę rozwiązania dylematu opisu i oceny relacji między pokoleniami poprzez wprowadzenie zasady sprawiedliwego oszczędzania (*just savings*). Zakłada ona, że następujące po sobie pokolenia muszą nie tylko zachować zdobycze kultury i cywilizacji czy też utrzymać w nienaruszonym stanie sprawiedliwe instytucje, które już zostały utworzone, lecz przede wszystkim zobowiązują się one w każdym okresie odkładać odpowiednią sumę w postaci zakumulowanego kapitału (Rawls 1994, s. 392). Decydenci ustanawiający zasady sprawiedliwości w sytuacji pierwotnej poza zasłoną niewiedzy powinni zadać sobie pytanie, jak dużo chcieliby oszczędzać na każdym etapie

¹ W tej części znajdują się fragmenty badań, które opisano w monografii (Płachciak 2015, s. 149 – 162).

rozwoju przy uwzględnieniu, że ich potomkowie będą chcieli dokonać tego samego w podobnych proporcjach.

Problem, z jakim musi zmierzyć się Rawls w związku z proponowaną przez siebie zasadą sprawiedliwego oszczędzania, wymaga odpowiedzi na wcześniej postawione przez Heilbronnera pytanie, dotyczące troski o los przyszłych generacji. Twórcy kontraktu, którzy ustalają zasady sprawiedliwości poza zasłoną niewiedzy, są racjonalni i wzajemnie sobą niezainteresowani, stąd też mogą nie być zmotywowani do oszczędzania na rzecz przyszłych pokoleń. Zwraca na to uwagę sam Rawls, pisząc: *Ci, którzy znajdują się w sytuacji pierwotnej, wiedzą <...>, że są sobie współcześni, tak więc nie troszczą się przynajmniej o swoich bezpośrednich następców, nie mają powodów godzić się na jakiegokolwiek oszczędzanie* (Rawls 1994, s. 401).

Sprawiedliwe oszczędzanie

Uczestnicy kontraktu starają się ustalić jednak plan, ile chcieliby oszczędzać dla swoich bezpośrednich następców w świetle tego, czego prawnie żądali od sąsiadujących ze sobą poprzedników. *Oto uznaje się* – jak pisze Rawls – że strony reprezentują, powiedzmy, rody, i między kolejnymi pokoleniami istnieją więzi uczuciowe (Rawls 1994, s. 401). Problem jednak polega na tym, że rozwiązanie to nie uzasadnia zobowiązań pokoleń żyjących w odległej przyszłości.

Wątpliwości, pojawiające się z prezentowaną przez Rawlsa koncepcją sprawiedliwości międzygeneracyjnej, spowodowane są niewątpliwie koncentracją jej autora głównie na społeczno-kulturowym kontekście potrzeb oraz interesów człowieka, a także na nieprzewidywalności biegu ludzkiej historii. Zdaniem Rawlsa istnieje jednak możliwość dostrzeżenia swojej roli w społeczeństwie z dłuższej perspektywy czasowej. *Owo spostrzeżenie z punktu widzenia wieczności* – jak pisze Rawls – nie jest spojrzeniem z miejsca znajdującego się poza światem, nie jest też punktem widzenia bytu transcendentnego; jest raczej pewną formą myślenia i odczuwania, które racjonalne osoby mogą przyjąć wewnątrz tego świata. A jeśli to zrobią, mogą niezależnie od pokolenia, do którego należą, złączyć razem w jeden układ wszystkie indywidualne punkty widzenia i dojść wspólnie do regulacyjnych zasad, które mogą być potwierdzone przez każdego, kto zaczyna się nimi kierować, z jego własnego punktu widzenia (Rawls 1994, s. 794). Takie stanowisko posiada duże znaczenie dla moralnej refleksji nad ochroną naturalnego środowiska człowieka.

Dzisiaj jest trudno, co prawda, przewidzieć w jakim stopniu przyszłe pokolenia będą potrzebowały przyrody do rozwoju techniki. Na przykład papier produkowany na książki, prawdopodobnie już w najbliższej przyszłości zostanie całkowicie wyeliminowany przez elektroniczne nośniki informacji, ale potrzeby biologiczne, takie m.in., jak tlen, pitna woda, pożywienie, utrzymanie zdrowia, przestrzeń życiowa, są łatwe do przewidzenia nawet w bardzo odległej przyszłości (Piątek 1997, s. 155).

Istotne znaczenie dla niniejszych rozważań posiadają niewątpliwie propozycje etyków środowiskowych dzielących przekonania komunitaryzmu. Do takich należy m.in. brytyjski współczesny filozof J.

Komunitaryzm

O'Neil. Wychodzi on z założenia, że zobowiązania wobec nienarodzonych generacji w dużej mierze uzależnione są od potencjalnych relacji, jakie wytwarzają się między działaniami teraźniejszych pokoleń a osiągnięciami ich przyszłych potomków. Jednakże to rezultaty działań tych ostatnich przesądzą o powodzeniu lub porażkach współcześnie żyjących generacji. Niemniej, jak sądzi O'Neil, obecne pokolenia zwykle popełniają dwa zasadnicze błędy co do swoich zobowiązań na rzecz nienarodzonych jeszcze generacji. Po pierwsze, w większości przypadków współcześni ludzie dążą jedynie do zaspokojenia swoich własnych potrzeb, a tym samym do osiągnięcia tymczasowego sukcesu. Po drugie, można zadowolić się też zastanym *status quo*, uznając ten stan za ostateczny cel (O'Neil 1993, s. 34).

Stanowisko O'Neila nie jest jednak czymś nowym, jego załączków można doszukać się już w myśli E. Burke'a. W *Refleksji na temat francuskiej rewolucji* pisze on: *Jako że nawiązanie relacji między odległymi pokoleniami napotyka na liczne problemy, zasadne staje się więc przeświadczenie, że społeczeństwo jest rodzajem związku między obecnie żyjącymi pokoleniami, dziedzictwem ich przodków a pokoleniami, które jeszcze się nie narodziły* (Burke 1982, s. 194 – 195). Zdaniem Burke tradycji można mówić wtedy, gdy pewne praktyki i przekonania są przekazywane między pokoleniami jako niekwestionowalne. Wszelkie od nich odstępstwa uważa się jako złe moralnie i obyczajowo. Tradycja stanowi więc część kultury i pełni funkcję normatywną, szczególnie dla tych, którzy są odpowiedzialni za powierzone im określone role społeczne. W tym też miejscu konserwatyzm zbliża się do założeń komunitarystów.

Prawa przyszłych pokoleń

Koncepcja J. O'Neila została wykorzystana przez innego etyka środowiskowego, A. de-Shalita. Swoją wywód na temat zasad sprawiedliwości międzygeneracyjnej de-Shalit zaczyna założeniem: <...> jeśli ktoś, w jakimkolwiek czasie potwierdzi istnienie konkretnej ludzkiej wspólnoty i uzna, że ona właśnie określa jego tożsamość, to wtedy zaprzeczanie obowiązku względem tej wspólnoty i jej członków byłoby absurdem (de-Shalit 1995, s. 15). Chcąc pisać ogólnie o istnieniu i funkcjonowaniu społeczeństwa, de-Shalit twierdzi, że przynajmniej jeden z trzech następujących warunków musi być spełniony. Do nich zalicza: (1) zachodzące między określonymi jednostkami interakcje społeczne; (2) wzajemne więzi kulturowe; (3) podobieństwo w sferze wzorów i zachowań moralnych. W celu wyznaczenia granic dyskursu na temat zasad sprawiedliwości międzygeneracyjnej nie tyle pierwsza przesłanka, ile dwie następne stanowią istotne znaczenie. O zachowaniu wspólnych więzi kulturowych, czy też podobieństw i wzorów moralnych między teraźniejszością a przyszłością de-Shalit pisze, gdy powołuje się przykładowo na zależności między współczesnym kompozytorem, a muzykami „dnia jutrzejszego” (de-Shalit 1995, s. 22). Wyznaczenie praw przyszłym pokoleniom, zdaniem A. de-Shalita, powinno uwzględniać następujące zależności: (1) Wobec aktualnie żyjących pokoleń istnieją najwyraźniej sprecyzowane zobowiązania. Są one zasadniczo rezultatem wspólnej mentalności kulturowej i moralnej. Można się też spodziewać, że państwo podejmie odpowiednie działania w celu zapewnienia obywatelom dóbr, które

stanowią o ich pomyślności i bezpieczeństwie. (2) Wobec pokoleń bezpośrednio je poprzedzających zachodzą w miarę dobrze określone zobowiązania, lecz nie są one już tak uchwytny, jak w pierwszym przypadku. Gotowość utrzymania ścisłych zależności pozostaje tak długo, jak długo życie kolejnych generacji odnosi się do międzypokoleniowych wzorów kulturowych i moralnych. W miarę osłabiania owej tożsamości nie ma jednak żadnych wątpliwości co do przekazywania części naszych dóbr na rzecz zapewnienia podstawowych potrzeb dla żyjących najbliższymi pokoleń. Nie wyrażamy także większego sprzeciwu, że przykładowo ze środków budżetowych prowadzone są badania naukowe w zakresie lotów kosmicznych, chociaż z osiągnięć tych będą raczej korzystały dopiero generacje żyjące w trzecim, a może nawet w czwartym pokoleniu po nas. (3) Wobec odległych w czasie pokoleń nasze zobowiązania znacznie się osłabiają. W zasadzie zgadzamy się na przeznaczenie części środków pochodzących z portfela podatników na zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych, które mogą w przyszłości wywołać nieobliczalną katastrofę na Ziemi. Jednak pojawiłyby się pewne opory, gdyby ktoś zmusił nas do uiszczenia świadczeń na rzecz zagwarantowania emerytur odległym w czasie generacjom.

Propozycja A. de-Shalita stanowi niewątpliwie interesującą dla rozważań nad rozwojem zrównoważonym koncepcję sprawiedliwości międzypokoleniowej, jednak i tutaj pojawiają się pewne wątpliwości. Trudna jest bowiem do utrzymania interpretacja międzypokoleniowej tożsamości kulturowej i moralnej w kontekście rozważań na temat zachodzących zmian w zglobalizowanym społeczeństwie. Ponadto nie do końca sprecyzowane są zobowiązania obecnie żyjących pokoleń w stosunku do sposobów rozwiązania niejako „uśpionych”, długoterminowych problemów ekologicznych w przyszłości, a postulowanie przykładowo o zamknięciu niebezpiecznych elektrowni atomowych nie jest żadnym racjonalnym rozwiązaniem (Dobson 2003, s. 107).

Reasumując, należy przyznać, że w obliczu teraźniejszych i przyszłych problemów światowego ładu potrzebna staje się nowa perspektywa aksjologii rozwoju, która gwarantowałaby szanse życiowe przyszłym pokoleniom. Jednak zastosowanie zasady sprawiedliwości międzypokoleniowej co do konieczności respektowania interesów i praw nienarodzonych jeszcze pokoleń napotyka na poważne opory. Wśród zarzutów eksponowane są głównie dwa zarzuty. Po pierwsze, twierdzi się, że trudno jest racjonalnie ustalić liczbę przyszłych generacji, które należałoby uwzględnić przy podziale dóbr. Po drugie, wychodzi się z założenia, że nie można określić wielkości konsumpcji obecnych pokoleń, które nie narażałyby na nadmierne wyczerpywanie się zasobów przyrody, pozwalających satysfakcjonująco zaspokoić potrzeby jeszcze nie narodzonych generacji.

10.4. Sprawiedliwość jako przedmiot debaty publicznej

Pojęcie sprawiedliwości stanowi niewątpliwie zasadniczą kategorię etyczną w aksjologii rozwoju zrównoważonego. Etyka uwzględniająca zarówno potrzeby obecnych,

jak i przyszłych pokoleń wymaga stworzenia odpowiedniej przestrzeni do publicznego dyskursu, w którym należy wziąć pod uwagę podmiotowość każdej osoby, z uwzględnieniem przede wszystkim tych, którzy się jeszcze nie narodzili. Chodzi m.in. o zwrócenie uwagi na odmienność i różnorodność poglądów ludzi, na ich prawo do bycia wysłuchanym. Podstawowym narzędziem porozumiewania winna być debata publiczna, rozumiana nie jako zwykła artykulacja indywidualnych interesów, lecz jako forma społecznej integracji, polegającej na poszukiwaniu optymalnych rozwiązań dyskutowanych kwestii, które odnoszą się do istotnych problemów współczesnego świata. Taką debatę, odwołując się do przekonań Jurgena Habermasa, powinny charakteryzować następujące cechy: (1) argumentatywna forma komunikacji; (2) dążenie do osiągnięcia racjonalnie motywowanej zgody zarówno w ocenie, jak też w rozumieniu określonych spraw; (3) jasny oraz inkluzywny charakter prowadzonych dysput i wynikająca z niego równość dostępu do procesów uzgadniania dobra wspólnego; (4) wolność od przymusu, mająca na celu zapewnienie równych szans bycia wysłuchanym, zgłaszania propozycji, formułowania argumentów etc.; (5) zogniskowanie debat wokół takich kwestii, które mogą być uregulowane w imię dobra wspólnego.

Literatura

- Becla A., Czaja S., *Problem jakości życia i dobrobytu w teorii ekonomii (w kontekście badań A. Sena)*, (w:) J. Tomczyk-Tołkacz, *Jakość życia w perspektywie nauk humanistycznych i ekologii*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki Katedra Zarządzania Jakością i Środowiskiem, JeleniaGóra 2003.
- Burke E., *Reflections on the Revolution in France*, Penguin, Harmondsworth 1982.
- de-Shalit, *Why Posterity Matters: Environmental Politics and Future Generations*, Routledge, London 1995.
- Dobson A., *Justice and Environment. Concepts of Environmental Sustainability and Dimensions of Social Justice*, Oxford University Press, Oxford 2003.
- Dokumenty Końcowe Konferencji Narodów Zjednoczonych „Środowisko i Rozwój”*, Instytut Ochrony Środowiska, Warszawa 1993.
- Dylus A., *Kłopoty ze sprawiedliwością społeczną – wybrane zagadnienia*, „Civitas – Studia z Filozofii Polityki” 2000, nr 4.
- Heilbroner R., *What Has posterity done for me?*. (w:) E. Partridge (red.), *Responsibilities to future generations*, Prometheus Books, New York 1981.
- Hawken P., *Przez zielone okulary*, Wydawnictwo „Pusty Obłok”, Warszawa 1996.
- Leszczyński A., *Pieniądze, ekologia, zakulisowa dyplomacja*, „Gazeta Wyborcza 9 stycznia 2002.
- Nasza wspólna przyszłość. Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1991.
- Nozick R., *Anarchia, państwo, utopia*, Wydawnictwo Fundacja „Aletheia”, Warszawa 1999.

- O'Neil J., *Ecology, Policy and Politics: Human Well-Being and the Natural World*, Routledge, London 1993.
- Papuziński A., *Filozoficzne aspekty zrównoważonego rozwoju – wprowadzenie*, „Problemy Ekoro-zwoju” – Studia Filozoficzno-Sozologiczne 2006, vol. 1, nr 2.
- Papuziński A., *Zrównoważony rozwój a współczesny problem ekologiczny: ontologia polityki ochrony środowiska*, (w:) A. Papuziński (red.) *Zrównoważony rozwój – od utopii do praw człowieka*, Oficyna Wydawnicza „Branta”, Bydgoszcz 2005.
- Perelman C., *O sprawiedliwości*, PWN, Warszawa 1959.
- Piątek Z., *Etyka środowiskowa – nowe spojrzenie na miejsce człowieka w przyrodzie*, Wydawnic-two Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1997.
- Piątek Z., *Mnożnik cztery, czyli efektywność w duchu syna marnotrawnego*, (w:) S. Kozłowski, Z. Wróblewski (red.), *Wokół mnożnika cztery*, Zakład Ekologii Człowieka Katolickiego Uni-wersytetu Lubelskiego, Lublin 2000.
- Płachciak A., *Johna Rawlsa koncepcja sprawiedliwego społeczeństwa*, (w:) D. Kielczewski (red.), *Od koncepcji ekorozwoju do zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Eko-nomicznej w Białymstoku, Białystok 2009.
- Płachciak A., *Idea rozwoju zrównoważonego jako zasada sprawiedliwości*, „Annales” – Etyka w życiu gospodarczym, Salezjańska Wyższa szkoła Ekonomii i Zarządzania, Łódź 2009.
- Płachciak A., *Rozwój zrównoważony w polityce brytyjskiej Nowej Partii Pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.
- Rawls J., *Teoria sprawiedliwości*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1994.
- Sen A., *Rozwój i wolność*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa 2002.
- Ziemiński Z., *O pojmowaniu sprawiedliwości*, Wydawnictwo „Daimonion”, Lublin 1992.