

Eugeniusz Krzemiń*
Radosław Wolniak**

HUMANISTYCZNE ASPEKTY WDRAŻANIA ZINTEGROWANYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA

STRESZCZENIE

Publikacja przedstawia najważniejsze zagadnienia związane z określeniem podstawowych aspektów humanistycznych, jakie występują w procesie wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania organizacją.

WPROWADZENIE

Wykorzystywanie dorobku nauk humanistycznych jest jednym z ważnych czynników wzrostu interdyscyplinarności nauki, a w szczególności zarządzania. Interdyscyplinarność ta wyraża się między innymi koniecznością powiązania w jeden, wspólnie funkcjonujący system humanistycznych, ekonomicznych i technicznych aspektów występujących w procesach zarządzania. Problem ten jest szczególnie istotny w przypadku wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania – jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy, ponieważ w tym przypadku już sama integracja trzech wymienionych systemów w istotnym stopniu prowadzi do większej potrzeby interdyscyplinarności, co nie jest możliwe bez uwzględnienia aspektów humanistycznych.

Nauki o zarządzaniu są dyscypliną wiedzy, w której należy w sposób szybki wdrażać różne pojawiające się koncepcje i rozwiązania¹. Jednym z trzech podstawowych celów nauk o zarządzaniu jest cel praktyczno-wdrożeniowy, wyrażający się w możliwie najsprawniejszym przekształceniu zastanej rzeczywistości organizacyjnej w kierunku pożądanego modelu². Z tego powodu pojawienie się w latach 90-ych XX wieku zintegrowanych systemów zarządzania spowodowało, że trzeba było dostosować systemy zarządzania organizacjami do ich wprowadzania. O ile w zakresie spraw technicznych, a do pewnego stopnia także ekonomicznych, nie przedstawiało to większych trudności, o tyle w zakresie aspektów humanistycznych nie wszystkie organizacje okazały się dostatecznie przygotowane. Nie we wszystkich rozumiano również wagę aspektów humanistycznych z punktu widzenia wdrażania zintegrowanego zarządzania organizacją.

* Prof. dr hab. inż.; Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu.

**Dr inż; Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Zarządzania Jakością Procesów i Produktów.

¹ B. Nogalski, *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1, s. 48-60.

² P. Banaszczyk, *U podstaw metodologii nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1, s. 61-71.

HUMANISTYCZNE SKŁADNIKI ZINTEGROWANEGO ZARZĄDZANIA

Zintegrowane zarządzanie jako dziedzina zarządzania jest stosunkowo młode. Składają się na nie trzy obszary:

- zarządzanie jakością – którego wymogi zostały zawarte w normie ISO 9001:2000,
- zarządzanie środowiskowe – którego wymogi znajdują się w normie ISO 14001:2005,
- zarządzanie bezpieczeństwem i higiena pracy – którego dotyczy norma PN-N—18001:2004.

Z wymienionych trzech obszarów z historycznego punktu widzenia najstarszym jest zarządzanie jakością. Pierwsza międzynarodowa norma jakościowa powstała już bowiem w latach 80-ych XX wieku, a sama historia norm sięga roku 1955, w którym komitet ekspertów NATO podjął prace nad jakością produktów i określeniem możliwych sposobów jej zapewnienia³. Następnie powstała norma dotycząca zarządzania środowiskowego. Jej wersja międzynarodowa po raz pierwszy pojawiła się w roku 1996, a obecna pochodzi z roku 2005. Pierwsze natomiast regulacje normatywne w dziedzinie zarządzania środowiskowego, prekursorskie wobec normy międzynarodowej, powstały w latach 80-ych XX wieku w USA i Wielkiej Brytanii⁴.

Natomiast w przypadku normy dotyczącej bezpieczeństwa i higieny pracy sytuacja jest nieco bardziej skomplikowana. Od lat trwają na świecie dyskusje w zakresie powołania normy międzynarodowej, jednakże z uwagi na brak konsensusu pomiędzy poszczególnymi krajami, nie doszło do jej opracowania⁵. Z tego powodu obowiązują w poszczególnych krajach krajowe normy dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy, jak wspomniana norma PN-N 18001:2005, natomiast nie ma normy międzynarodowej. Pierwsza norma brytyjska odnosząca się do omawianej problematyki powstała w roku 1996 i nosiła symbol 8800⁶. Obecna wersja normy obowiązująca w Polsce pochodzi z roku 2004.

Kompleksowe zarządzanie jakością jest podejściem holistycznym, zwracającym uwagę na wszystkie możliwe aspekty organizacyjne. Aby skutecznie wdrażać tę filozofię, należy zidentyfikować i zbudować powiązania pomiędzy ludźmi w organizacji. Już Deming stwierdził, że przyczynami 80% problemów z jakością w organizacji są złe zarządzanie i organizacja pracy. Dlatego w celu doskonalenia zintegrowanego zarządzania w przedsiębiorstwie należy uwzględnić w zarządzaniu różne aspekty humanistyczne, pozwalające na poprawę efektywności i skuteczności jego funkcjonowania.

W ten sposób można uzyskać przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, pod warunkiem prawidłowego wdrażania i realizowania filozofii oraz zasad zarządzania przez jakość w zakresie wytwarzania produktów i usług oraz wytycznych dotyczących

³ E. Krzemień, *Zintegrowane zarządzanie przedsiębiorstwem. Jakość, środowisko, technologia, bezpieczeństwo*, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa i Organizacji Pracy, Radom 2006, s. 38.

⁴ J. Bagiński, *Menedżer jakości. Jakość – środowisko – bezpieczeństwo*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2000.

⁵ W roku 1997 na podstawie między innymi ankiety przeprowadzonej wśród przedstawicieli różnych państw członkowskich podjęto decyzję, że podejmowanie prac nad normalizacją międzynarodową w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jest bezzasadne; por. E. Krzemień, *Zintegrowane...*, s. 297.

⁶ J. Bagiński, *Menedżer...*

zarządzania środowiskowego, a także bezpieczeństwem i higieną pracy. Aby skutecznie wdrażać zintegrowane systemy zarządzania, należy zidentyfikować i zbudować powiązania pomiędzy ludźmi w organizacji. Można przy tym bardzo łatwo popełnić błąd, nie doceniając humanistycznych, ludzkich aspektów zarządzania. Jeśli skupimy się tylko i wyłącznie na problemach techniczno-produkcyjnych, nie będziemy w stanie odnieść trwałego sukcesu. Możliwe, że uda nam się osiągnąć przejściowe sukcesy, że dokonamy znacznych usprawnień, ale tylko i wyłącznie nacisk na zarządzanie ludźmi zapewni trwałość odniesionego sukcesu. W każdym bowiem obszarze wdrażania zintegrowanego zarządzania podmiotem i przedmiotem jest człowiek i jego działanie.

W celu doskonalenia procesów zintegrowanego zarządzania w organizacji należy uwzględnić w zarządzaniu różne aspekty humanistyczne, pozwalające na poprawę efektywności i skuteczności jej funkcjonowania. Do najważniejszych wśród nich można zaliczyć (rysunek 1):

- kulturę organizacyjną⁷,
- motywację pracowników,
- zarządzanie wiedzą – szkolenia,
- komunikację interpersonalną,
- pracę zespołową,
- etykę biznesu.

Rysunek 1. Humanistyczne składniki wpływające na zintegrowane zarządzanie



Źródło: Opracowanie własne.

⁷ Na temat wybranych aspektów kultury organizacyjnej w odniesieniu do zarządzania jakością zobacz prace: R. Wolniak, *Dystans wobec władzy w różnych krajach świata a zarządzanie jakością*, „Problemy Jakości” 2006, nr 1, s. 25-31; R. Wolniak, *Indywidualizm i kolektywizm w polskich przedsiębiorstwach na przykładzie województwa śląskiego*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 2.

Pierwszym elementem humanistycznym, który musi zostać uwzględniony w budowie efektywnego zintegrowanego systemu zarządzania organizacją, jest jej **kultura organizacyjna**. Istnieje wiele definicji kultury w zależności od tego, czy pojęcia tego używamy w odniesieniu do kraju, regionu, czy też jedynie do zarządzania organizacjami. Pojęcie kultury organizacyjnej rozwinęło się w zarządzaniu w latach 80-ych i 90-ych XX wieku.

Kultura organizacyjna jest istotnym elementem systemów zarządzania, integrującym różnorodne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi. Jest terminem szeroko stosowanym w światowym zarządzaniu od początku lat 80-tych XX wieku. Istnieje wiele definicji pojęcia kultury organizacyjnej, na przykład:

- kultura organizacyjna to system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorów myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych⁸,
- kultura organizacyjna, zwana też korporacyjną, stanowi wzór wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które nie muszą być sformułowane, ale które kształtują zachowanie ludzi i sposoby realizacji zadań⁹,
- kultura organizacyjna odzwierciedla założenia dotyczące klientów, pracowników, misji, wyrobów i działań oraz założenia, które sprawdziły się w przeszłości i które zostały przełożone na normy zachowań, oczekiwania na to co jest uzasadnione, oraz pożądane sposoby myślenia i działania¹⁰,
- kultura organizacyjna to zbiór wartości, schematów zachowań, specyficznych form komunikacji oraz szeregu innych elementów, które utrwalają poczucie wspólnoty wśród członków organizacji. Kultura w organizacji może się przejawiać w różny sposób, na przykład poprzez zwyczaje panujące w organizacji czy utarte kanony zachowań¹¹.

Kolejnym ważnym elementem wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania w organizacji jest problematyka **motywacji pracowników**. Motywowanie można zdefiniować jako zestaw sił, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób¹². Polega ono na zespole oddziaływań, zmierzających do efektywnego skłaniania pracowników do podejmowania i realizacji oczekiwanych celów, funkcji i zadań, a także do przyjmowania preferowanych przez motywującego postaw i zachowań.

Podana definicja Griffina ma charakter bardzo ogólny i warto przytoczyć kilka innych definicji ze specjalistycznych podręczników. Odnosząc się do dziedziny zarządzania, można w następujący sposób zdefiniować pojęcie motywowania do pracy¹³: Motywo-

⁸ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Beck, Warszawa 2002, s. 4.

⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 248.

¹⁰ J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000, s. 252.

¹¹ E. Krzemień, *Zintegrowane zarządzanie przedsiębiorstwem. Jakość, środowisko, technologia, bezpieczeństwo*, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa i Organizacji Pracy, Radom 2006, s. 55.

¹² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 458.

¹³ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 333.

wanie do pracy stanowi proces świadomego i celowego oddziaływania na motywację do pracy poprzez stwarzanie możliwości realizacji ich oczekiwań (celów działania) oraz wartości dla osiągnięcia celu motywującego, z uwzględnieniem otoczenia obu stron procesu.

Motywację można również zdefiniować w kategoriach zachowań okazywanych na zewnątrz. Osoby, które mają motywację, starają się bardziej niż osoby jej pozbawione¹⁴. Źródłem motywacji do pracy jest świadomość pracownika, że ma potrzeby, które może zaspokoić poprzez zmianę swojego sposobu zachowania¹⁵. Istnieje wiele różnych teorii psychologicznych dotyczących motywacji, które koncentrują się wokół treści (teorie procesu) i wzmocnień (teorie poznawcze).

Trzecim wymienionym elementem są **szkolenia**. Są one niezbędnym składnikiem każdego współczesnego zintegrowanego systemu zarządzania. Trudno znaleźć organizację, która nie miałaby powodów do ciągłego szkolenia pracowników. Nie można jednak zgodzić się z twierdzeniem, że każde szkolenie, bez względu na tematykę, jest przydatne. Szkolenia wymagają dokładnego planowania. Można tutaj określić dwa etapy¹⁶:

- Rozpoznanie potrzeb szkoleniowych polegające na ustaleniu potrzeb szkoleniowych poszczególnych pracowników lub ich zespołów oraz firmy jako całości.
- Analiza potrzeb szkoleniowych następująca po ich rozpoznaniu, polegająca na określeniu hierarchii ważności potrzeb, wzajemnych zależności między nimi oraz stopnia realności ich zaspokojenia ze względu na wielkość budżetu.

Współczesny menedżer spędza dużą część czasu dnia pracy komunikując się z innymi. Żadna grupa nie może istnieć bez komunikacji. Nawet największa idea jest bezużyteczna, jeżeli nie jest ona przekazywana i rozumiana przez innych¹⁷. Termin **komunikowanie** można zdefiniować jako proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej¹⁸. Komunikacja to inaczej wymiana znaczeń¹⁹. Komunikowanie powinno być skuteczne, czyli takie, aby otrzymana wiadomość miała znaczenie możliwie zbliżone do wiadomości zamierzonej.

Tworzenie kultury organizacyjnej, odpowiedniej do wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania, łączy się z pojęciem pracy zespołowej²⁰. Pracę zespołową można nazwać „sercem” prawidłowo wdrażanych systemów zarządzania, bez względu na to,

¹⁴ S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i Spółka, Warszawa 2001, s. 57.

¹⁵ B. Koźuch, A. Koźuch, B. Pławgo, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Kraków 2005, s. 94.

¹⁶ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 453.

¹⁷ S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i Spółka, Warszawa 2001, s. 128.

¹⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 554.

¹⁹ Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 192.

²⁰ Zespół można zdefiniować jako grupę pracowników występujących jako jednostka, często nadzorowana tylko w niewielkim stopniu lub wcale, której zadaniem jest wykonywanie funkcji organizacyjnych [Griffin, 2002, s. 542]. Zwartość grupy wskazuje na siłę wpływu grupy jako całości na poszczególnych członków. Zespoły zadaniowe – zespoły powoływane do rozwiązywania określonego problemu lub zajęcia się zadaniem. Istnieją do czasu zakończenia zadania lub rozwiązywania problemu [Stoner, 2001, s. 340].

czy mowa o systemie zarządzania jakością, zarządzaniu środowiskowym, zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy, czy też o systemie zintegrowanym. W wyniku pracy zespołowej ludzie, dzięki występowaniu efektu synergii, mogą osiągnąć więcej niż w przypadku prostej sumy indywidualnych wysiłków. Każdy zespół powinien być nastawiony na współpracę, dzielenie się pomysłami i wzajemną pomoc.

Praca zespołowa powinna dawać zadowolenie każdemu z jego uczestników. Nikt w zespole nie powinien być dyskryminowany. Dobry zespół to nie zespół zawsze zgadzający się ze swoim liderem, ale taki, który pozwala generować interesujące twórcze pomysły. Skutecznie działający zespół pozwala na uzyskanie lepszych rezultatów w porównaniu z indywidualistycznym podejściem.

Ważnym elementem humanistycznym w zarządzaniu jest także **etyka biznesu**. Etyka jest to nauka filozoficzna, która formułuje ogólne zasady moralne oraz szczegółowe normatywy ludzkiego działania za pomocą wrodzonych człowiekowi zdolności poznawczych²¹. Etyka biznesu adaptuje metody i cele etyki normatywnej, dostosowując je do konkretnych przypadków i wymagań związanych z problemami moralnymi występującymi w działalności gospodarczej. Zajmuje się oceną i określaniem standardów moralnych przystających do konkretnej sfery współczesnego społeczeństwa – działalności gospodarczej²².

W przypadku różnych systemów zarządzania etyka i moralność spełniają bardzo ważną rolę. Przedsiębiorstwo wdrażające zintegrowane systemy zarządzania nie może uzyskiwać wysokiej sprzedaży kosztem zachowań nieetycznych i oszukiwania klienta. Organizacja nie może oszukiwać klientów odnośnie np.: jakości wyrobów, spełnienia określonych wymagań, posiadania certyfikatów itp. Abstrahując nawet od aspektu moralnego – jeśli zachowania etyczne nie będą przestrzegane, klienci, dowiedziawszy się o oszustwie, stracą zaufanie nie tylko do danego przedsiębiorstwa, ale także do całej branży. Stąd uczciwe i etycznie postępujące organizacje powinny być zainteresowane tym, aby wszystkie przedsiębiorstwa z ich branży w ten sposób postępowały. Tymczasem wiele występujących w ostatnich latach problemów (dolewanie wody do paliwa, jakość mięsa w supermarketach itp.) sugeruje, że część firm nie przestrzega zasad etyki.

Pozornie może wydawać się, że omawiane humanistyczne aspekty zarządzania nie przedsiębiorstwu nie dają z punktu widzenia osiągania zysków i ekspansji rynkowej. Może się wydawać, że również koncentracja na elementach humanistycznych i zarządzaniu zasobami ludzkimi generuje tylko straty. Motywacja finansowa czy pozafinansowa wiąże się z ponoszeniem kosztów, podobnie jak ma to miejsce w przypadku szkoleń. Postępowanie etyczne wiąże się często z rezygnacją z zysków, jeśli są one osiągane w sposób niezgodny z wyznawanym systemem wartości. Także budowa dobrego systemu motywacji, kultury organizacyjnej czy tworzenie warunków do pracy zespołowej wymaga niewątpliwie znacznego wysiłku.

²¹ T. Ślipko, *Zarys etyki ogólnej*, WAM, 2002, s. 56.

²² P. Pratley, *Etyka w biznesie*, Gebethner i Ska, Warszawa 1998, s. 34.

NORMY A HUMANISTYCZNE SKŁADNIKI ZARZĄDZANIA

Wagę problematyki zarządzania ludźmi w jakości dostrzegli twórcy normy ISO 9001:2000. Według tej normy personel wykonujący pracę wpływającą na jakość wyrobu powinien być kompetentny na podstawie odpowiedniego wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia [ISO 9001:2000, 6.2.1]. Punkt 6.2 zajmuje się zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Według wspomnianej normy każda organizacja powinna:

- określić niezbędne kompetencje personelu wykonującego czynności mające wpływ na jakość wyrobu,
- zapewnić szkolenie lub podjąć inne działania w celu zaspokojenia tych potrzeb,
- ocenić skuteczność podjętych działań,
- zapewnić, aby personel organizacji był świadomy istoty i ważności swoich działań i tego, jak przyczynia się do osiągania celów dotyczących jakości,
- utrzymywać odpowiednie zapisy dotyczące wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia.

W zakresie wiążącej się z omawianym problemem komunikacji wewnętrznej, w normie znajduje się stwierdzenie, że najwyższe kierownictwo powinno zapewnić, że zostaną ustanowione właściwe procesy komunikacyjne w organizacji oraz że ma miejsce komunikacja w odniesieniu do skuteczności systemu zarządzania jakością [ISO 9001:2000, 5.5.3].

Norma dotycząca **zarządzania środowiskowego** obejmuje również w pewnym zakresie problematykę humanistyczną w zarządzaniu. Przy czym zakres omawianych zagadnień jest szerszy w porównaniu z normą dotyczącą zarządzania jakością. Według normy organizacja powinna identyfikować potrzeby szkoleniowe związane z jej aspektami środowiskowymi i systemem zarządzania środowiskowego. Powinna ona zapewnić szkolenia lub podjąć inne działania, aby spełnić te potrzeby oraz zachowywać związane z nimi zapisy.

W przypadku normy środowiskowej spory nacisk kładzie się na uświadomienie pracowników w zakresie wagi problemów środowiskowych, co można uznać za jeden z elementów budowania odpowiedniej prośrodowiskowej kultury organizacyjnej. Organizacja powinna bowiem wdrożyć i utrzymywać procedurę w celu uświadomienia osobom pracującym dla niej lub w jej imieniu [ISO 14000:2005, 4.4.2]:

- znaczenia zgodności z polityką środowiskową i procedurami oraz wymaganiami systemu zarządzania środowiskowego,
- znaczących aspektów środowiskowych i związanych z nimi rzeczywistych lub potencjalnych wpływów ich pracy na środowisko oraz korzyści dla środowiska wynikających z poprawy ich indywidualnego działania,
- ich zadań i odpowiedzialności w osiąganiu zgodności z wymaganiami systemu zarządzania środowiskowego,
- potencjalnych konsekwencji odstępstwa od ustalonych procedur.

Omawiane problemy zostały rozszerzone w załączniku do normy dotyczącym jej wdrażania i funkcjonowania. W normie zaleca się, aby organizacja określiła wymagany poziom świadomości, wiedzy, rozumienia i umiejętności dla każdej osoby ponoszącej odpowiedzialność i mającej uprawnienia do wykonywania zadań w jej imieniu. W normie wymaga się [ISO 14000:2005, A.4.2], aby:

- osoby, których praca może powodować znaczący wpływ na środowisko, zidentyfikowany przez organizację, były kompetentne w zakresie wykonywania zadań, które im przydzielono,
- zostały zidentyfikowane potrzeby szkoleniowe oraz podjęte działania zapewniające realizację szkoleń,
- wszystkie osoby były świadome polityki środowiskowej organizacji, systemu zarządzania środowiskowego oraz aspektów środowiskowych związanych z działaniami, wyrobami i usługami organizacji, na które może mieć wpływ ich praca.

Zaleca się również, aby kierownictwo organizacji określiło poziom doświadczenia, jakie jest niezbędne oraz kompetencje i szkolenia potrzebne do zapewnienia przydatności personelu. Szczególnie należy to wykonać w zakresie specjalistycznych funkcji realizowanych w ramach zarządzania środowiskowego.

W zakresie komunikacji, według normy, uwzględniając aspekty środowiskowe i system zarządzania środowiskowego, organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i utrzymywać procedurę [ISO 14000:2005, 4.4.3]:

- wewnętrznej komunikacji między różnymi szczeblami i służbami organizacyjnymi,
- otrzymywania, dokumentowania i udzielania odpowiedzi w procesie komunikowania się z zewnętrznymi stronami zainteresowanymi.

Organizacja powinna, zgodnie z normą, samodzielnie podjąć decyzję w zakresie tego, czy komunikować na zewnątrz informacje o znaczących aspektach środowiskowych oraz powinna także udokumentować swoją decyzję. Jeśli organizacja podejmie decyzję o komunikowaniu, powinna ustanowić i wdrożyć metodę dotyczącą zewnętrznej komunikacji.

Zaleca się w normie również, aby organizacje wdrożyły procedurę przyjmowania, dokumentowania i reagowania na odpowiednie informacje oraz zapytania stron zainteresowanych. Procedura taka może obejmować dialog z zainteresowanymi stronami oraz rozważanie ich wątpliwości. W pewnych okolicznościach odpowiedzi na wątpliwości zainteresowanych stron mogą zawierać odpowiednie informacje dotyczące aspektów środowiskowych i wpływów związanych z działaniami organizacji na środowisko. Zaleca się, aby takie procedury uwzględniały także niezbędne komunikowanie się z publicznymi władzami w zakresie planowania działań na wypadek awarii i innych istotnych zagadnień. [ISO 14000:2005, A.4.3].

W normie PN-N-18001:2004 również kilka punktów przedstawia problematykę, którą można uznać za związaną z humanistycznymi aspektami zintegrowanego zarządzania. Przy czym warto na wstępie zauważyć, że zakres zagadnień zawartych **w normie zarządzania bhp** odnośnie omawianych w publikacji zagadnień jest wyraźnie szerszy niż w przypadku normy dotyczącej zarządzania jakością.

Według normy organizacja powinna ustanowić i utrzymywać udokumentowane procedury określania potrzeb dotyczących szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz sposobów jego realizacji. Programy te powinny zostać dostosowane do poszczególnych grup pracowników. Organizacja natomiast powinna ustanowić i utrzymywać procedury, w celu uświadomienia pracownikom organizacji lub jej członkom, w każdej odpowiedniej komórce i na każdym szczeblu pracy [PN-N 18001:2004, 4.4.3]:

- rodzajów zagrożeń występujących w całej organizacji i na poszczególnych stanowiskach pracy oraz związanego z nimi ryzyka zawodowego,
- korzyści dla pracowników i organizacji wynikających z eliminacji zagrożeń i ograniczania ryzyka zawodowego,
- ich zadań i odpowiedzialności w osiągnięciu zgodności działania z polityką bezpieczeństwa i higieny pracy oraz procedurami i wymaganiami systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy,
- potencjalnych konsekwencji nieprzestrzegania ustalonych procedur.

W zakresie motywacji można w normie znaleźć stwierdzenie określające, że organizacja powinna wdrożyć i stosować odpowiednie metody motywowania pracowników do ich angażowania się na rzecz poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy. Natomiast w przypadku komunikowania się, w przeciwieństwie do normy zarządzania jakością, norma środowiskowa poświęca tej problematyce osobny punkt. Według niej w ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, organizacja powinna ustanowić i utrzymywać procedury dotyczące [PN-N 18001:2004, 4.4.4]:

- wewnętrznego komunikowania się różnych szczebli i komórek organizacji oraz pracowników i ich przedstawicieli,
- otrzymywania i przekazywania informacji dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, ich dokumentowania i reagowania w procesie komunikowania się z zainteresowanymi stronami,
- przekazywania odpowiednich informacji o zagrożeniach związanych z działaniami organizacji oraz o wynikających z tych działań wymaganiach bezpieczeństwa i higieny pracy i sposobach postępowania – wszystkim podwykonawcom, klientom i innym osobom, które mogą być na nie narażone,
- przyjmowania i analizowania uwag, pomysłów i informacji związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy pochodzących od pracowników i ich przedstawicieli oraz udzielania im stosowanych odpowiedzi.

W procesie komunikowania organizacja powinna uwzględnić [PN-N 18001:2004, 4.4.4]:

- zaangażowanie pracowników oraz konsultowanie z nimi lub z ich przedstawicielami działań na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy,
- możliwość wykorzystania specjalistycznego doradztwa z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy.

Na podstawie przedstawionych w tekście rozważań opracowano tabelę 1, w której dokonano określenia zakresu uwzględnienia różnorodnych kwestii humanistycznych

w poszczególnych normach dotyczących zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

Tabela 1. Uwzględnienie humanistycznych składników zintegrowanego zarządzania w poszczególnych normach

Humanistyczne aspekty zarządzania	ISO 9001:2000	ISO 14001:2005	PN-N 18001:2004
Kultura organizacyjna	W bardzo wąskim zakresie	Tak, odnośnie budowania odpowiedniej świadomości pracowników	W bardzo wąskim zakresie
Motywacja	Nie	Tak, ale w niewielkim zakresie	Tak, ale w niewielkim zakresie
Zarządzanie wiedzą	Tak, w zakresie szkoleń	Tak, w zakresie szkoleń	Tak, w zakresie szkoleń
Komunikacja interpersonalna	Tak, w bardzo wąskim zakresie	Tak, w zakresie zarówno komunikacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej	Tak, w zakresie zarówno komunikacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej
Praca zespołowa	Jedynie pośrednio	Jedynie pośrednio	Jedynie pośrednio
Etyka	Nie	W sposób pośredni	W sposób pośredni

Źródło: Opracowanie własne.

Wdrażanie zintegrowanych systemów zarządzania prowadzi do występowania różnorodnych problemów w zakresie każdego z wymienionych najważniejszych aspektów humanistycznych zarządzania. W tabeli 2 dokonano zestawienia najważniejszych wśród nich. Innym problemem, poza omówionymi w tabeli, który nasuwa się po przeanalizowaniu danych z tabeli 1, jest pewna niekompatybilność zintegrowanego systemu zarządzania w zakresie humanistycznych aspektów zarządzania. Normy: zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy nie traktują omawianych problemów w sposób jednakowy, co może powodować trudności na etapie ich wdrażania.

Tabela 2. Problemy występujące podczas wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania w zakresie humanistycznych aspektów zarządzania

Humanistyczne aspekty zarządzania	Zintegrowany system zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy
Kultura organizacyjna	• Brak pro jakościowej kultury organizacyjnej • Normy zbyt małą uwagę przywiązują do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi • Brak świadomości pracowników w zakresie roli jakości w zarządzaniu • Niedostrzeganie wagi aspektów środowiskowych przez pracowników
Motywacja	• Zbyt małe zaangażowanie naczelnego kierownictwa • Zbyt niskie płace • Brak motywacji w zakresie zaangażowania pracowników we wdrażanie systemu
Zarządzanie wiedzą	• Nieodpowiedni dobór pracowników do wykonywanych zadań • Zbyt rzadkie szkolenia • Problemy w zakresie znalezienia pracowników mających wystarczającą wiedzę z wszystkich trzech potrzebnych obszarów zarządzania (jakość, środowisko, bezpieczeństwo i higiena pracy)
Komunikacja interpersonalna	• Zły przepływ informacji między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, a zwłaszcza między kierownictwem a pracownikami • Brak informacji dla społeczeństwa o podejmowanych działaniach z zakresu zarządzania środowiskowego – firma wdraża projekty środowiskowe, ale w wystarczającym stopniu nie wyczerpuje ich potencjału marketingowego
Praca zespołowa	• Brak nagród zespołowych, niedocenianie osiągnięć zespołowych, koncentrowanie się na osiągnięciach indywidualnych • Brak szkoleń w zakresie wykorzystania metod pracy grupowej w organizacji, które są mało znane zwłaszcza przez szeregowych pracowników
Etyka	• Nieprzestrzeganie dobrowolnych norm środowiskowych • Nierzetelne sporządzenie dokumentacji systemowej • Zainteresowanie jedynie formalnym posiadaniem normy i efektem marketingowym wynikającym z tego faktu, a nie faktyczną poprawą funkcjonowania organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

PODSUMOWANIE

Wdrażanie zintegrowanych systemów zarządzania: jakością, środowiskowego oraz bezpieczeństwem i higieną pracy nie może prawidłowo przebiegać bez uwzględnienia humanistycznych aspektów zarządzania. Zarządzanie nie może być rozumiane w spo-

sób techniczny tylko i wyłącznie jako zbiór pewnych, z góry założonych parametrów, jakie ma posiadać dany produkt czy też usługa. Skuteczne wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania można osiągnąć dzięki uwzględnieniu w tym procesie elementów humanistycznych: kultury organizacyjnej, motywacji, komunikacji interpersonalnej, zarządzania wiedzą, pracy zespołowej oraz etyki i połączenie ich z elementami ekonomicznymi i technicznymi w jeden spójnie działający system.

Aspekty te zostały w największym zakresie uwzględnione w normach ISO 14001:2005 oraz PN-N 18001:2004. Natomiast w przypadku normy dotyczącej zarządzania jakością ISO 9001:2000 problemy te są traktowane drugoplanowo. Poza tym różne normy zwracają uwagę na różne aspekty humanistyczne, co utrudnia proces ich wprowadzania. Wydaje się, że kolejne wydania norm powinny stać się bardziej kompatybilne w zakresie omawianym w niniejszym artykule. Dodatkowo warto w nich uwzględnić w szerszym zakresie aspekty etyki biznesu, kultury organizacyjnej, a w przypadku normy dotyczącej zarządzania jakością, także motywacji.

SUMMARY

The paper presented below concentrate on humanistic aspects of integrated management. We described the most important factors of humanistic management and his implication on management. We also cooperated ISO 9001:2000, ISO 14001:2005 and PN-N-18001:2004 norm from humanistic aspects point of view.

LITERATURA

1. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
2. J. Bagiński, *Menedżer jakości. Jakość – środowisko – bezpieczeństwo*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2000.
3. P. Banaszczyk, *U podstaw metodologii nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1.
4. J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000.
5. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.
6. *ISO 14001:2005. Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania.*
7. *ISO 9001:2000. Systemy zarządzania jakością. Wymagania.*
8. B. Kożuch, A. Kożuch, B. Plawgo, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Kraków 2005.
9. H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.

10. E. Krzemień, *Zintegrowane zarządzanie przedsiębiorstwem. Jakość, środowisko, technologia, bezpieczeństwo*, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa i Organizacji Pracy, Radom 2006.
11. B. Nogalski, *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1, s. 48-60.
12. PN-N-18001:2004. *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*.
13. P. Pratley, *Etyka w biznesie*, Gebethner i Ska, Warszawa 1998.
14. S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zys i Spółka, Warszawa 2001.
15. Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Beck, Warszawa 2002.
16. Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
17. J.A. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
18. T. Ślipko, *Zarys etyki ogólnej*, WAM, 2002.
19. R. Wolniak, *Indywidualizm i kolektywizm w polskich przedsiębiorstwach na przykładzie województwa śląskiego*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 2.
20. R. Wolniak, *Dystans wobec władzy w różnych krajach świata a zarządzanie jakością*, „Problemy Jakości” 2006, nr 1.