

Natalia Jagodzińska

Wymagania standardów zarządzania ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 w obszarze przeglądów zarządzania realizowane w przedsiębiorstwach transportowych

JEL: O12. DOI: 10.24136/atest.2019.222.

Data zgłoszenia: 29.01.2020. Data akceptacji: 10.02.2020.

W artykule omówiono wymagania systemów zarządzania ISO 9001, ISO 14001 oraz ISO 45001 w zakresie wprowadzania przeglądów zarządzania. Zwrócono uwagę, jakie elementy systemowe powinny być analizowane oraz jakich narzędzi do tych analiz używają firmy branży transportowej. Wymagane standardami analizy i okresowe przeglądy przekładają się na jakość zarządzania zarówno w dużych międzynarodowych firmach transportowych, jak i wśród małych przewoźników posiadających systemy zarządzania.

Słowa kluczowe: systemy zarządzania jakością, przeglądy zarządzania.

Wstęp

Obecnie coraz większym zainteresowaniem cieszą się systemy zarządzania potocznie zwane „ISO”. W branży transportowej można zaobserwować wzrost wdrożeń i certyfikacji [2] systemów zarządzania jakością wg ISO 9001, zarządzania środowiskowego wg ISO 14001 oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy wg ISO 45001. Wymienione systemy zarządzania mają wspólne wymaganie, jakim jest przeprowadzenie okresowego przeglądu zarządzania oraz wyznaczenie celów do realizacji w danym systemie. Poprzez takie działania zastosowane m.in. w przedsiębiorstwach branży transportowej znacząco podniosła się świadomość strategicznego zarządzania, a co z tym związane – podniosła się jakość zarządzania.

1. Co jest przeglądem zarządzania

Wg szeroko rozumianych standardów zarządzania ISO przegląd zarządzania jest strategicznym narzędziem służącym do systematycznego badania skuteczności i efektywności systemu zarządzania przez najwyższe kierownictwo. Przegląd zarządzania odbywa się najczęściej w formie planowanych (okresowych) wewnętrznych spotkań, podczas których najwyższe kierownictwo (czy zarząd firmy) analizuje problemy związane z funkcjonowaniem poszczególnych procesów, zmiany, które mają wpływ na system zarządzania od czasu poprzedniego przeglądu, oraz ocenia potrzeby doskonalenia systemu. W organizacjach branży transportowej, w których system jest już wdrożony i działa efektywnie, przeglądy realizowane są najczęściej raz w roku. Przeglądy zarządzania są potwierdzeniem zaangażowania najwyższego kierownictwa w tworzenie i doskonalenie systemu zarządzania.

W ramach przygotowania do przeglądu organizacja zbiera informacje o funkcjonowaniu systemu zarządzania, stanowiące – jak to normy nazywają – „dane wejściowe” do przeprowadzenia procesu przeglądu zarządzania.

2. Dane wejściowe do przeglądu zarządzania

Dobre przygotowanie przeglądu jest podstawowym warunkiem osiągnięcia jego celów. Stąd też niezmiernie istotnym elementem

są dane wejściowe do przeglądu zarządzania. Tak zwane „dane wejściowe” do przeglądu zarządzania, zgodnie z wymaganiami systemów zarządzania jakością [7] wg ISO 9001, zarządzania środowiskowego wg ISO 14001 oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy wg ISO 45001, powinny obejmować informacje dotyczące:

- statusu działań podjętych w następstwie wcześniejszych przeglądów zarządzania;
- zmian czynników zewnętrznych i wewnętrznych, istotnych dla systemu zarządzania;
- funkcjonowania i skuteczności systemu zarządzania:
 - zadowolenia klienta i informacji zwrotnych od istotnych stron zainteresowanych (podsumowanie badania zadowolenia klienta);
 - potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych, włączając wymagania dot. zgodności;
 - znaczących aspektów środowiskowych;
 - stopnia, w jakim zostały spełnione cele jakościowe, środowiskowe, bhp;
 - efektów funkcjonowania prodo zadań najwyższego kierownictwa, niezgodności i działań korygujących;
 - wyników monitorowania i pomiarów (np. wskaźniki procesów, kryteria operacyjne, liczba awarii, wypadków przy pracy);
 - wyników audytów wewnętrznych i zewnętrznych;
 - działalności zewnętrznych dostawców (podsumowanie oceny dostawców);
 - odpowiedniej komunikacji od stron zainteresowanych, włączając w to reklamacje;
 - adekwatności zasobów;
 - skuteczności podjętych działań uwzględniających ryzyko i szanse;
 - możliwości ciągłego doskonalenia.

3. Dane wyjściowe z przeglądu zarządzania

Przegląd zarządzania powinien być udokumentowany, tzn. wyniki ustaleń powinny być jasno sprecyzowane w formie „danych wyjściowych” z przeglądu, jak to podają normy [5]. Zatem „dane wyjściowe” z przeglądu zarządzania firm branży transportowej, wg wyżej omawianych standardów ISO, powinny zawierać decyzje i planowane działania związane z:

- ♦ możliwościami doskonalenia;
- ♦ wszelkimi potrzebami zmian w systemie zarządzania;
- ♦ potrzebami w zakresie zasobów;
- ♦ realizacją celów jakości (jeśli to niezbędne), środowiskowych i bhp, jeśli nie są osiągnięte;
- ♦ jakimikolwiek następstwami oddziałującymi na strategiczne decyzje organizacji;
- ♦ informacjami, czy system zarządzania środowiskiem i bhp osiąga zamierzony rezultat i czy procesy związane ze środowiskiem i bhp są odpowiednio zintegrowane z procesami biznesowymi;

- ♦ określeniem potrzeb i oczekiwań klientów;
- ♦ ustaleniem polityki i celów dla systemu zarządzania;
- ♦ określeniem procesów i odpowiedzialności;
- ♦ określeniem i zapewnieniem zasobów;
- ♦ ustanowieniem metod pomiaru skuteczności i efektywności procesów;
- ♦ zastosowaniem tych pomiarów do określenia skuteczności i efektywności każdego procesu;
- ♦ określeniem środków zapobiegających niezgodnościom i eliminujących ich przyczyny;
- ♦ ustanowieniem i zastosowaniem procesu ciągłego doskonalenia zintegrowanego zarządzania.

Analizy wyników przeglądu zarządzania powinny obejmować decyzje i zalecenia związane z możliwościami poprawy, wprowadzeniem niezbędnych zmian w systemie, a także weryfikacją zasobów. Wyniki przeglądu powinny być udokumentowane oraz zakomunikowane stronom zainteresowanym. Przykładem udokumentowanych informacji jest raport z przeglądu zarządzania, prezentacje multimedialne, notatki najwyższego kierownictwa.

Pamiętać także należy, iż wyniki przeglądu powinny być komunikowane, a zatem powinien być uruchomiony proces komunikacji postanowień. Komunikowane pracownikom powinny być: polityka jakości, wymagania, cele i osiągnięcia. Dostarczanie takich informacji może być pomocne bezpośrednio przy doskonaleniu funkcjonowania organizacji i pośrednio motywuje oraz angażuje ludzi do osiągania celów jakości. Podkreślić należy, że komunikacja to także aktywne przekazywanie informacji zwrotnej. Zabezpieczenie przepływu tych informacji staje się środkiem dla doskonalenia i zaangażowania ludzi w osiąganie celów jakości. Przykładami działań komunikacji w branży transportowej mogą być:

- ♦ komunikowanie kierunków zarządzania w miejscach pracy;
- ♦ grupowe spotkania informacyjne i in.;
- ♦ tablice ogłoszeń, dzienniki, magazyny;
- ♦ posługiwanie się mediami audio-wizualnymi i elektronicznymi, takimi jak poczta elektroniczna i Internet;
- ♦ ankietowanie pracowników i plany propozycji.

4. Cele i zadania w ramach przeglądu zarządzania

Najwyższe kierownictwo, zgodnie ze standardami zarządzania, powinno sformułować cele zgodne z ustaleniami i misją firmy. Cele dla każdego z systemów są elementem otwierającym wszelkie dalsze działania w organizacji. Zalecane jest, aby najwyższe kierownictwo, ustanawiając cele dla dowolnego systemu, wzięło pod uwagę takie elementy, jak:

- ♦ poziom i rodzaj przyszłego doskonalenia potrzebnego organizacji do odniesienia sukcesu;
- ♦ oczekiwany lub pożądaný stopień zadowolenia klienta;
- ♦ rozwój ludzi w organizacji;
- ♦ potrzeby i oczekiwania innych stron zainteresowanych;
- ♦ zasoby potrzebne do wyjścia ponad wymagania systemowe;
- ♦ potencjalny udział dostawców i partnerów.

Wymagania norm serii ISO w odniesieniu do zadań najwyższego kierownictwa obejmują ustalenie oraz udokumentowanie celów [6].

Ustalając cele, najwyższe kierownictwo powinno kierować się zasadą SMART [4], co oznacza, że cel ma być:

- ♦ **skonkretyzowany** (ang. *Specific*) – sformułowanie powinno być jednoznaczne i niepozostawiające miejsca na luźną interpretację;
- ♦ **mierzalny** (ang. *Measurable*) – jeśli to możliwe, powinien być tak sformułowany, by można było liczbowo wyrazić stopień

realizacji celu lub przynajmniej umożliwić jednoznaczny „sprawdzalność” jego realizacji;

- ♦ **osiągalny** (ang. *Achievable*) – cel realny do osiągnięcia przez organizację;
- ♦ **istotny** (ang. *Relevant*) – cel powinien stanowić wartość dodaną dla przedsiębiorstwa;
- ♦ **określony w czasie** (ang. *Time-bound*) – cel powinien mieć dokładnie określony horyzont czasowy, w jakim zamierzamy go osiągnąć.

Cele uszczegółowione są pod kątem zadań do realizacji, wynikających z planowania kolejnych etapów zmierzających do osiągnięcia danego celu.

Cele powinny być koordynowane, monitorowane pod kątem ich realizacji przez wyznaczonego lidera, który na bieżąco informuje najwyższe kierownictwo o postępach w realizacji zadań do osiągnięcia celów.

Po ustanowieniu celów i ich zakomunikowaniu w organizacji najwyższe kierownictwo zobligowane jest do okresowego przeglądania tego dokumentu pod kątem spełnienia wymagań i doskonalenia organizacji. Cele określone w przeglądzie zarządzania powinny być spójne z ogólną biznesową polityką organizacji oraz zgodne z wymaganiami i duchem standardów zarządzania ISO.

Efektywnie sformułowane oraz zakomunikowane cele powinny:

- ♦ być spójne z wizją organizacji w przyszłości;
- ♦ być zrozumiałe w całej organizacji;
- ♦ wykazywać zobowiązanie naczelnego kierownictwa odnośnie do jakości, bezpieczeństwa i ochrony środowiska, w tym zabezpieczenie odpowiednich środków dla ich osiągnięcia;
- ♦ promować zobowiązania co do jakości, środowiska, bhp na wszystkich poziomach w organizacji, z jasnym przywództwem naczelnego kierownictwa;
- ♦ mieć odniesienie do ciągłego doskonalenia oraz zadowolenia klientów.

Cele powinny być okresowo przeglądane i nowelizowane, jeśli jest to niezbędne.

5. Realizacja celów przez planowanie

Wyznaczane cele w ramach przeglądów zarządzania powinny być skutecznie realizowane. W branży transportowej skuteczną realizacją celów odbywa się przez planowanie i realizację zadań, czyli plany i zadania w ramach systemu zarządzania. Zakres i forma planowania zależą od potrzeb i sposobu działania przewoźnika. Planowanie powinno zapewnić ustalenie:

- ♦ zadań szczegółowych;
- ♦ terminów;
- ♦ osób odpowiedzialnych;
- ♦ kryteriów przyjęcia (miar realizacji działania), potrzebnych zasobów.

Plany powinny być okresowo przeglądane i weryfikowane. Realizacja planowania i poszczególnych planów najczęściej oceniana jest właśnie w ramach przeglądu zarządzania. Wytyczne do tworzenia planów, ich zawartości i funkcjonowania określa norma wspierająca powyższe systemy zarządzania – norma ISO 10005 [3].

Plany w ramach systemów zarządzania stanowią powiązanie systemu zarządzania jakością, środowiskowego, bhp z konkretnym wyrobem/usługą lub kontraktem lub działaniem doskonalącym w organizacji. Stanowią one odpowiedź na potrzeby przedsiębiorstw branży transportowej o mało skomplikowanych strukturach organizacyjnych i płytkich schematach organizacyjnych. Pozwalają także wykazać wiarygodność dostawcy, podwykonawcy, dzierżawcy, przewoźnika w przypadkach podejmowania zadań przekraczających

dotychczasowe osiągnięcia i możliwości, a także w przypadku, gdy przedsiębiorstwo nie ma udokumentowanego systemu zarządzania w obszarze podejmowanego zadania (co jest niejednokrotnie ważne w kontaktach z klientami zagranicznymi, zwłaszcza korporacyjnymi w branży transportowej). Mają podobne zadanie i podobną strukturę jak dokumentacja systemu zarządzania, stanowiąc jej uzupełnienie w odniesieniu do działań podejmowanych specjalnie dla danego kontraktu.

Plany w ramach systemów zarządzania najczęściej sporządza się w przypadkach:

- ♦ przygotowania nowych usług;
 - ♦ wprowadzania nowych procesów;
 - ♦ spełniania wymagań klienta zawartych w umowie;
 - ♦ realizacji poważnych przedsięwzięć (np. rozbudowa, inwestycje, wdrażanie nowej organizacji itp.);
 - ♦ dużych zmian wynikających ze zmian prawa.
- Plany realizacji powinny określać:
- ♦ cele jakościowe;
 - ♦ szczegółowy podział odpowiedzialności i kompetencji;
 - ♦ szczegółowe procedury, metody i instrukcje robocze, które mają być zastosowane;
 - ♦ właściwe programy badań, kontroli i analiz stosowanych na poszczególnych etapach;
 - ♦ metodę dokonywania zmian i modyfikacji programu jakości;
 - ♦ inne kroki niezbędne do osiągnięcia celów.

Plan w ramach systemów zarządzania może być uzupełniony odpowiednimi procedurami i instrukcjami lub powołaniem się na nie.

6. Analiza SWOT jako narzędzie przeglądu zarządzania

Narzędziem pomagającym określić potrzeby, a co za tym idzie – cele dla organizacji (niezbędnym do ustalania planów systemów zarządzania) – jest analiza SWOT [1].

Analiza SWOT jest narzędziem opracowanym przez Harvard Business School w latach 60. Analiza ta w najprostszej formie realizowana jest poprzez zidentyfikowanie czynników decydujących o efektach działań planowania systemowego:

- ♦ **Satisfactory** – czynniki pozytywne, czyli mocne strony organizacji (czynniki wewnętrzne);
- ♦ **Weakness** – czynniki negatywne, czyli słabe strony organizacji (czynniki wewnętrzne);
- ♦ **Opportunity** – czynniki będące szansą w przyszłości dla organizacji (czynniki zewnętrzne);
- ♦ **Threat** – czynniki złe, czyli zagrożenia (czynniki zewnętrzne).

Pierwsze litery tych wyrazów tworzą skrót nazwy słynnej metody analizy, czyli SWOT.

Dokonując powyższej analizy, organizacja powinna zidentyfikować swoje mocne i słabe strony – w odniesieniu do wnętrza przedsiębiorstwa – oraz zagrożenia i szanse wynikające z otoczenia organizacji.

Identyfikacja mocnych oraz słabych stron organizacji pomaga jej wskazać działania, które powinny być wdrożone, by umacniać to, co jest dobre, a doskonalić te obszary, które wewnętrznie oceniane są jako negatywne.

Zgodnie z nowym wymaganiem norm serii ISO w kontekście prowadzenia oceny ryzyka narzędzie analizy SWOT umożliwia wskazanie zagrożeń oraz szans. Dla zagrożeń organizacja podejmuje działania prewencyjne w celu wyeliminowania bądź zminimalizowania ich negatywnych skutków. Zidentyfikowane przez organizację szanse powinny zostać przeanalizowane przez najwyższe kierownictwo w celu wdrożenia ich w prowadzoną działalność.

Analiza SWOT powinna być okresowo powtarzana, szczególnie w momentach zmian zachodzących zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Działania podejmowane w wyniku analizy stanowią bazę do precyzowania celów oraz zadań dla dowolnego systemu zarządzania. Analiza ta jest prosta, szybka i skuteczna, stąd też tak często jest stosowana w przedsiębiorstwach branży transportowej.

Podsumowanie

Od wielu lat branża transportowa szuka szybkich, ale i skutecznych metod zarządzania. Wprowadzanie systemów zarządzania jest jednym z narzędzi systemowego i systematycznego świadomego zarządzania organizacją. Zarówno mikro-, jak i małe oraz średnie przedsiębiorstwa transportowe, dzięki systemom ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, otrzymały wprost narzędzie do zarządzania swoją organizacją. Poprzez wytyczne, jakimi są okresowe przeglądy zarządzania, wymagania dotyczące ustalania celów oraz planów działania, organizacje branży transportowej zaczęły zarządzać systematycznie i strategicznie. A narzędzia, jakimi są analizy SWOT, oraz szacowanie ryzyka pozwalają uniknąć błędnych decyzji i dają możliwość niewykorzystywanych do tej pory potencjałów rozwoju.

Wydaje się, że zachęcanie przedsiębiorstw różnych wielkości do wdrażania ujednoczonych zasad systemów zarządzania znacząco zwiększa ich konkurencyjność na rynku oraz zapewnia stabilizację działań.

Bibliografia:

1. Houben G., Lenie K., Vanhoof K., *A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises*, "Decision Support Systems" 1999, Vol. 26 (2).
2. <https://www.iso.org/home.html> (dostęp: 04.11.2019).
3. ISO 10005:2018 – *Quality management – Guidelines for quality plans*.
4. Kaczor K., *Jak wyznaczać i osiągać cele metodą SMART*, https://www.qagile.pl/wp-content/uploads/2014/05/Jak-wyznaczac-i-osiagac-cele-metoda-SMARTkaczor.info_.pdf (dostęp: 04.11.2019).
5. PN-EN ISO 14001:2015 – *Systemy zarządzania środowiskowego. Specyfikacja i wytyczne stosowania*.
6. PN-EN ISO 45001:2018 – *System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania i wytyczne stosowania*.
7. PN-EN ISO 9001:2015 – *System zarządzania jakością. Wymagania*.

Requirements of management standards ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 in the area of management reviews carried out in transport companies

The article discusses the requirements of management systems ISO 9001, ISO 14001 and ISO 45001 for conducting management reviews. It was pointed out which system elements should be analyzed and what tools are used for these analyses by transport industry companies. The analyses and periodic reviews required by the standards translate into the quality of management both in large international transport companies and among small carriers using management systems.

Keywords: public transport, timetable, transport network, objective function.

Autor:

dr inż. **Natalia Jagodzińska** – BTCH Systemy Zarządzania Gdańsk, Audytor Wiodący Systemów Zarządzania, e-mail: nj.jagodzinska@wp.pl