

mgr Krzysztof Mirosław PASZOWSKI

Wyższa Szkoła Humanistyczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Szczecinie
Higher School of Humanities of Common Knowledge Society in Szczecin

PROBLEMATYKA WYBORU SYSTEMOWEGO ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

Streszczenie

Wstęp i cel: W niniejszym artykule przedstawione zostały problemy związane z doбором odpowiednich dla danego przedsiębiorstwa metod zarządzania bezpieczeństwem w pracy.

Materiał i metody: Materiałem jest problematyka doboru systemu zarządzania przedsiębiorstwami, wprowadzanie zmian w zarządzaniu bezpieczeństwem. Metodą jest bezpośrednia obserwacja przedsiębiorstw, rozmowy i analizy uzyskanych informacji, odnoszących się do problemów z wprowadzeniem zintegrowanych systemów zarządzania.

Wyniki: Przeprowadzone obserwacje, pozwoliły na identyfikację problemów, analizę przeszkód oraz wskazanie potencjalnych rozwiązań. Dobór właściwych metod stanowi podstawowe narzędzie oraz nieodłączny element warunkujący sukces organizacji. Zastosowanie odpowiednio dobranych metod pozwala osiągnąć cel zbieżny z bezpieczeństwem pracowników. Artykuł jest próbą opracowania modelu doboru metod zarządzania w rozwiązywaniu problemów związanych z bezpieczeństwem w organizacji.

Wniosek: Zarządzanie procesowe w organizacji przynosi konkretne, mierzalne rezultaty zwiększające efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa, co bezpośrednio przekłada się na konkretne efekty związane z bezpieczeństwem pracowników, efekty ekonomiczne oraz daje podstawę do rozwiązywania problemów organizacji, jako narzędzia zapewniającego jej sukces.

Słowa kluczowe: Systemowe zarządzanie bezpieczeństwem, wartości w zarządzaniu, warunki skutecznego zarządzania, kontrola w zarządzaniu systemowym.

(Otrzymano: 08.09.2016; Zrecenzowano: 10.09.2016; Zaakceptowano: 15.09.2016)

PROBLEMS OF SELECTION OF SYSTEM ORGANISATION MANAGEMENT

Abstract

Introduction and aims: This article presents the problems associated with the selection of appropriate methods for the enterprise security management at work.

Material and methods: The material is a selection of the problem of corporate governance, changes in safety management. It has been presented the method is direct observation of enterprises, conversations and analysis of information obtained, relating to problems with the introduction of integrated management systems.

Results: These observations allowed us to identify problems, analyze the obstacles and identify potential solutions. Selection of appropriate methods is an essential tool and an integral part of a success of the organization. The use of carefully selected methods to achieve the goal of converging with the safety of workers. The article is an attempt to model the selection of management methods in solving security problems in the organization.

Conclusions: Process management in the organization produces tangible, measurable results that increase the efficiency of the company, which directly translates into concrete results related to employee safety, economic effects and gives rise to the problem-solving organization as a tool for ensuring its success.

Keywords: System security management, values in management, conditions for effective management, control management system.

(Received: 08.09.2016; Revised: 10.09.2016; Accepted: 15.09.2016)

1. Wstęp

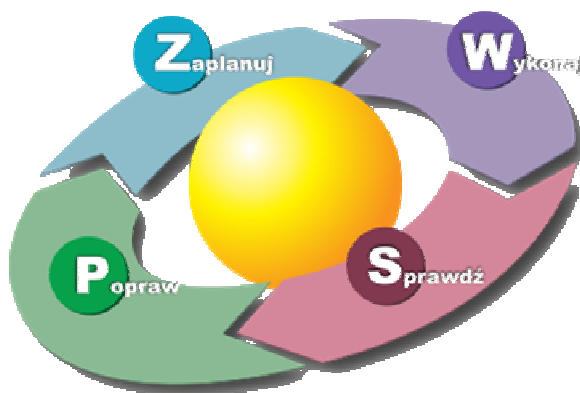
Przedstawiony artykuł jest próbą wprowadzenia zmiany w postrzeganiu i praktycznym działaniu pracodawców w obliczu przeobrażenia rynku zatrudnienia oraz zmiany stosunku społecznego na poprawę bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie. Niestabilność rynku pracy, zmiany w przepisach prawa, dostosowujące prawo polskie do europejskiego oraz szybkie zmiany relacjach interpersonalnych w przedsiębiorstwie na partnerskie, wymuszają na pracodawcach podejmowania nowych wyzwań wobec zagrożeń wypadkowych. Publikacja składa się z części, które dają możliwość przybliżenia problematyki zarządzania organizacją poprzez zarządzanie systemowe.

Pierwsza część wskazuje na podstawowe uregulowania prawne w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa pracownikom poprzez systemowe zarządzanie, co daje podstawę do jego wprowadzenia w struktury zarządzania przedsiębiorstwem. W części drugiej zawarłem tematykę dotyczącą wyboru metody zarządzania. Część trzecia porusza kwestie wartości w zarządzaniu bezpieczeństwem. Czwarta część dotyczy zasad wprowadzania zarządzania systemowego w przedsiębiorstwie oraz kontroli ich funkcjonowania. Wskazuje warunki skutecznego zarządzania bezpieczeństwem pracy.

Na zakończenie publikacji dokonam próby podsumowania i zachęty do kierowania się wartościami nadrzędnymi w funkcjonowaniu zarządzania systemowego w przedsiębiorstwie zorientowanymi na bezpieczeństwo i higienę pracy.

2. Uregulowania formalnoprawne w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa

System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy poprzez jego wdrożenie powinien prowadzić do osiągnięcia stałej i ugruntowanej poprawy bezpieczeństwa pracowników. Projektowanie systemu można rozpocząć na podstawie wymagań i wytycznych zawartych w OHSAS 18001, które są międzynarodową normą dotyczącą zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. W odniesieniu do norm europejskich powstały polskie normy: PN-N-18001:2004 „Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy - Wymagania” [4], jest polskim standardem zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Określa ona wszelkie wymagania dotyczące samego systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz daje możliwość określenia i osiągnięcia celów zgodnie z założeniami (Rys. 1). System zarządzania jest przeznaczony dla osiągnięcia poprawy stanu bezpieczeństwa i higieny pracy. Może być stosowany niezależnie od rodzaju podjętej działalności oraz wielkości przedsiębiorstwa. PN-N-18004: 2000 „Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy - Wytyczne” [5].



Rys. 1. Schemat Plan-Do-Check-Act, czyli „Zaplanuj - Wykonaj - Sprawdź - Popraw”

Zródło: Opracowanie własne

Fig. 1. Scheme of Plan-Do-Check-Act or “Plan - Made - Check - Improve”

Source: Elaboration of the Author

Przedstawione zasady zawarte w PN przedstawiają model systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oparty na cyklu zwanym często cyklem Deminga lub PDCA, które obecnie są podstawowym narzędziem do zapobiegania powstawania wypadków w pracy. Rozszerzoną wersją zarządzania organizacją cyklu Deminga, Kaoru Ishikawa rozbudował o kolejne dwa elementy. Do części planowania został dodany element określania metod osiągnięcia celów oraz w części realizacyjnej wprowadzono zaangażowanie w edukację i szkolenia (Rys. 2).



Rys. 2. Cykl Deminga uzupełniony przez K. Ishikawę [2]

Fig. 2. Deming cycle complemented by K. Ishikawa [2]

3. Wybór metody zarządzania bezpieczeństwem

Zarządzanie bezpieczeństwem jest indywidualnym sposobem postępowania pracodawcy w zakresie kierunków rozwoju organizacji z jednoczesnym wprowadzeniem odpowiednich zasad, dzięki którym możliwe jest osiągnięcie wyznaczonego celu. Wyznaczenie celu zgodnego z bezpieczeństwem i ochroną pracowników jest wciąż spornym problemem w rozważaniach Polskich ekonomistów.

Wiele teorii odnosi się nadal do maksymalizacji zysku, maksymalizacji sprzedaży, przy generowaniu jak najmniejszych kosztów uzyskania przychodów. Niewątpliwie przeszkodą w wyznaczaniu celów zbieżnych z bezpieczeństwem pracowników, są wciąż bardzo duże koszty pracy. Dlatego szczególnie istotne jest to, że każde przedsiębiorstwo winno postępować wedle wcześniej założonych planów postępowania, drogi osiągnięcia zamierzonego celu. Wybór właściwej metody zarządzania dla przedsiębiorstwa zależy od indywidualnego wyboru.

Każda organizacja ma do wyboru kilka możliwości. Pierwsza z nich polega na wypracowaniu własnej, autorskiej metody zarządzania, na przestrzeni własnych doświadczeń, prób i błędów. Wypracowanie własnej metody jest jednak długotrwałym procesem i niewiele przedsiębiorstw jest w stanie wytrwać w postanowieniu lub oczekiwać na pełne wprowadzenie systemu.

Drugi sposób zakłada przejęcie w całości zapożyczonych metody, sprawdzonej w innym przedsiębiorstwie dzięki wcześniejszym jej doświadczeniom. Tu wówczas wątpliwości budzą aspekty związane ze zbieżnością w niej zawartego postępowania i sposobów dążenia do zamie-

rzonych celów, mimo elastyczności niektórych elementów tej metody zarządzania. Trzeci sposób to dokonanie szczegółowej fuzji poszczególnych zapisów metody i ich precyzyjnie dopasowane. Daje to podstawę wytworzenia własnego wzorca postępowania dla wprowadzenia całościowego systemu zintegrowanego, a szczególności stanowi czynnik, umożliwiający dokonywanie zmian organizacyjnych, które spełnią oczekiwania specyficznych założeń przedsiębiorstwa.

Z mojego punktu widzenia ostatnia ze wskazanych metod jest najskuteczniejsza. Daje możliwości przejścia wypracowanych i skutecznych elementów nie kopiując mało zbieżnych lub niepasujących zapisów, szczególnie wówczas, gdy profil działalności przedsiębiorstwa jest nowatorskim, specyficznym na rynku. Ważnym aspektem wprowadzania wybranej metody zarządzania jest założenie o priorytetowym znaczeniu bezpieczeństwa pracowników przedsiębiorstwa (Rys. 3).



Rys. 3. Wybór metody zarządzania

Zródło: Opracowanie własne

Fig. 3. The choice of management method

Source: Elaboration of the Author

Wybór metody zarządzania jest wstępem do schematu, który opisuje nieskończoną pracę nad ciągłym doskonaleniem systemu zapewnienia bezpieczeństwa, jest dążeniem do wyboru takiej drogi, która zależy od planowanych działań oraz od świadomości i przekonania jego uczestników do wprowadzenia procesu. Każdy cykl, procesu powinien ulegać stałym korektom, powinien ewaluować, prowadząc poprzez wypracowanie własnej drogi do kompleksowej standaryzacji działań.

3. Wartości w zarządzaniu bezpieczeństwem

Wielu właścicieli, zarządów organizacji, analizujących potrzebę wprowadzenia zintegrowanego systemu zarządzania nie zauważa potrzeby wprowadzenia szczegółowego nadzoru nad kluczowymi procesami pracy w przedsiębiorstwie a dłuższej perspektywie, nad jakością jego funkcjonowania. Jedyną wartością jest wówczas osiągnięty sukces finansowy. Przedstawiciele przedsiębiorstw w dużej większości stawiają sprawy bezpieczeństwa na odległej pozycji. Respektują zapisy prawa pracy dopiero w toku nadzoru organów kontrolnych, które sprawdzają i oceniają procesy planowania i realizacji zapewnienia bezpieczeństwa.

W toku identyfikacji wyłaniają się problemy związane z brakiem:

- pełnego, wewnętrznego nadzoru nad bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwie,
- dokumentowania zdarzeń wypadkowych lub potencjalnie wypadkowych,
- szkoleń pracowników - głównie produkcyjnych,
- zweryfikowanych i kontrolowanych potrzeb wprowadzenia i stosowania ochron osobistych,
- odpowiedzialności za nieład na stanowiskach pracy.

W wyniku kontroli, wyłuszczenia uchybień, nakładaniu kar stosowanych przez instytucje kontrolne nad przestrzeganiem przepisów prawa pracy, pracodawcy decydują się na prowadzenie działań systemowych. Kolejnym problemem są szczególne zasady uruchamiania systemowego zarządzania. Jedynie to postępowanie, które zakłada przestrzeganie założonego harmonogramu, jest w stanie doprowadzić do wyznaczonego celu.

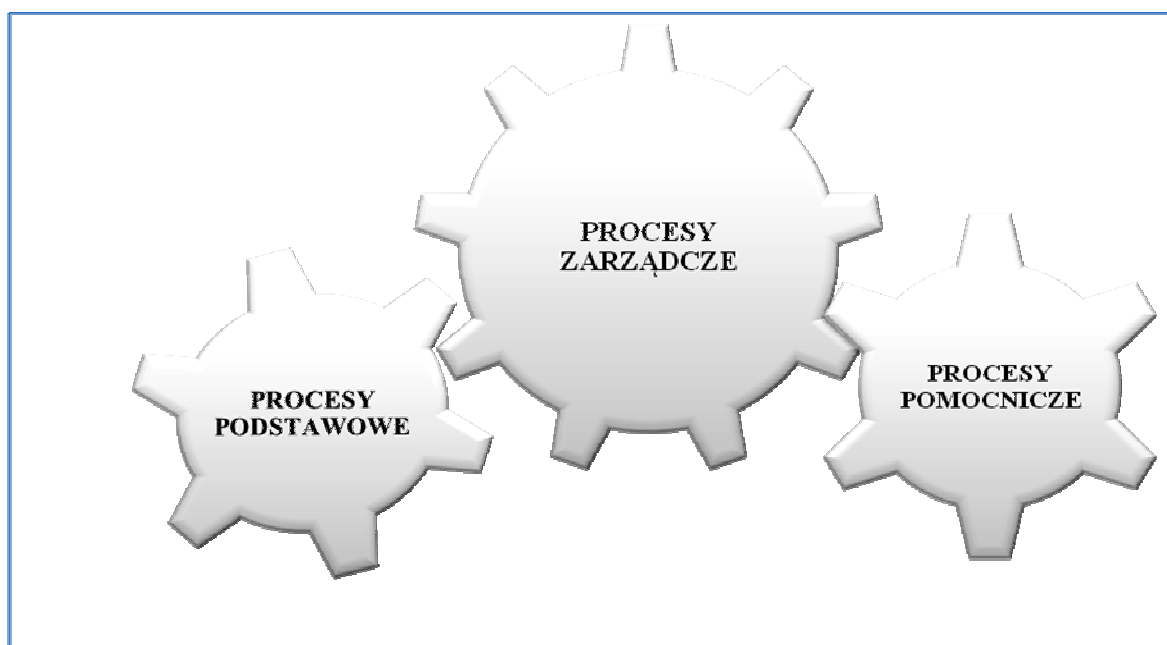
4. Zasady wprowadzania zarządzania systemowego w przedsiębiorstwie

Istotną rolę w sprawnym przeprowadzeniu całego procesu ogrywa opracowany szczegółowy harmonogram wdrażania systemu w organizacji. Harmonogram zawierać powinien wszystkie kroki, jakie organizacja zamierza poczynić dla pełnego wprowadzenia systemu. Już po pierwszym podjęciu decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania procesowego, uruchomieniu procedur, pracownicy funkcyjni organizacji zauważają, że system zarządzania daje kierownictwu możliwości na podjęcie skutecznego kierowania bezpieczeństwem, opartego na wartościach zgodnych z celami zakładu oraz założeniami prawa pracy.

W dalszym toku działań wspólnie z kierownictwem organizacji opracować należy kolejny system zgodny z wymaganiami PN oraz wdrożyć go do funkcjonowania.

Pierwszym krokiem jest weryfikacja i opracowanie nowej polityki przedsiębiorstwa, nowego systemu organizacji i zarządzania, nowej filozofii organizacji i kultury pracy, wprowadzenie nowych wartości i kreowanie nowych zachowań.

Drugim krokiem jest wdrożenie kolejnych systemów zarządzania poszczególnymi procesami. Na tej podstawie tworzony jest harmonogram pozwalający monitorować przebieg wdrażania systemów w poszczególnych działach organizacji. Takie podejście działa, jak stymulator, motywator, który daje możliwość mobilizacji do sprawnego wdrażania systemów. Trzecim elementem jest określenie, które procesy należą do procesów zarządczych, które do podstawowych i pomocniczych. Procesy zarządcze oddziałują jednokierunkowo i sterują procesami podstawowymi i pomocniczymi (Rys. 4).



Rys. 4. Systemy zarządzania poszczególnymi procesami

Źródło: Opracowanie własne

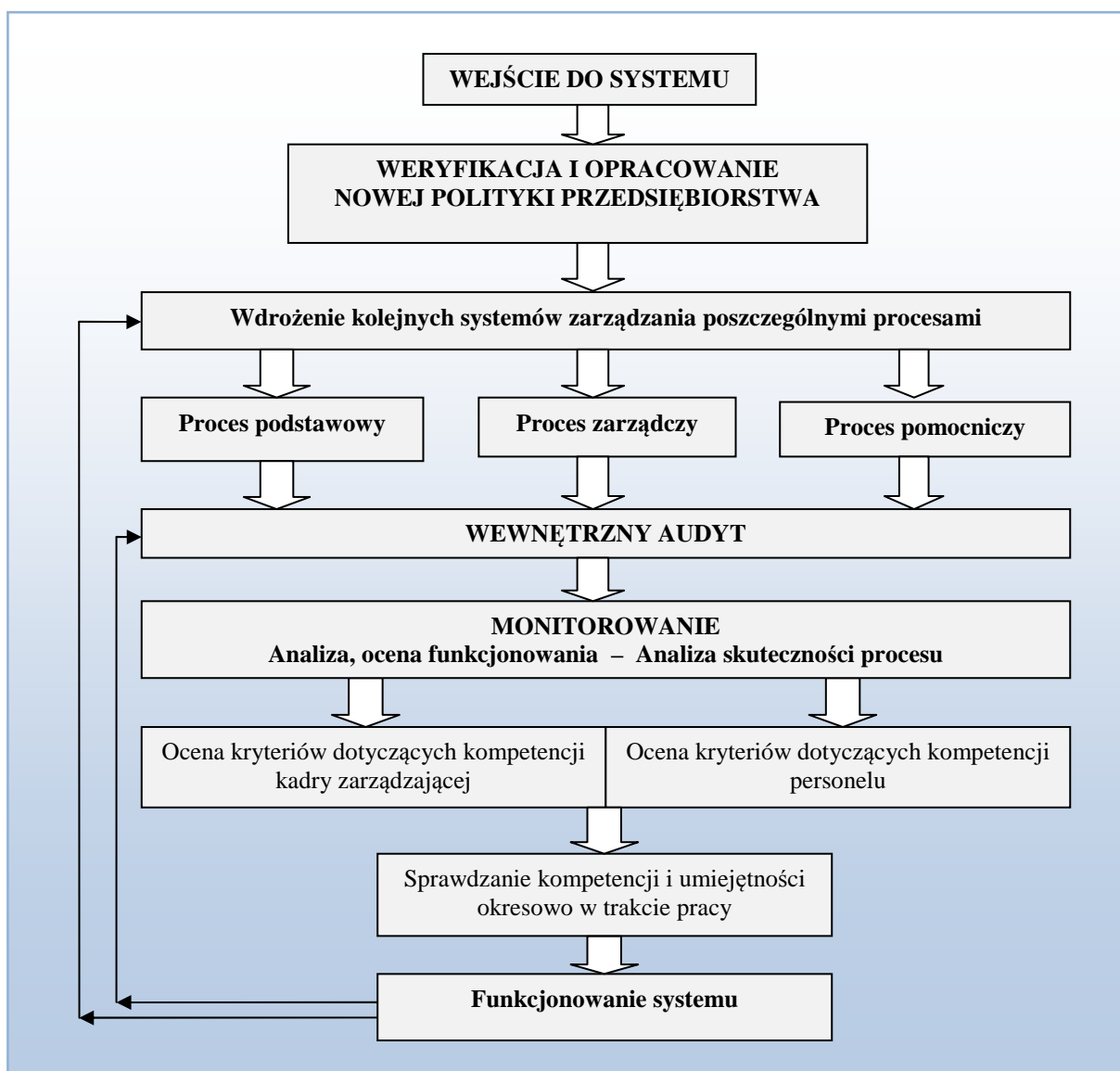
Fig. 4. Management systems of individual processes

Source: Elaboration of the Author

Na każdym etapie wprowadzania procesów zarządzania bezpieczeństwem, uruchomić należy wewnętrzny audyt służący monitorowaniu, analizie ocenie funkcjonowania oraz skuteczności procesu.

Kolejnym etapem jest integracja wszystkich systemów oraz ocena ich spójnego funkcjonowania. Ostatnim etapem jest ocena kryteriów dotyczących kompetencji kadry zarządzającej oraz personelu. Sprawdzanie kompetencji i umiejętności pracownika przeprowadzane jest zarówno przed dopuszczeniem do wykonywania czynności wykonawczych jak i okresowo w trakcie pracy.

Gwarantem dobrego funkcjonowania systemu zarządzania oprócz wewnętrznych audytów, jest certyfikacja systemu. Certyfikację przeprowadzają niezależną instytucje od organizacji, dając potwierdzenie spójności funkcjonowania systemu oraz zapewnienie, że proces jest zgodny z określoną normą oraz przepisami prawa (Rys. 5).



Rys. 5. Schemat systemu zarządzania procesowego
Źródło: Opracowanie własne

Rys. 5. Scheme of management process
Źródło: Elaboration of the Author

Wiąże się bezpośrednio ze specyficznym rodzajem audytu zewnętrznego tzw. audytem certyfikującym na zgodność z normą ISO, który przyznawany jest raz na 3 lata. Warunkiem przedłużenia certyfikatu jest audyt recertyfikacyjny.

Certyfikacja systemów jest procesem dobrowolnym uznanym oficjalnie przez państwa Unii Europejskiej za jeden z instrumentów zniesienia barier w wymianie międzynarodowej. Utworzono jednolite zasady zapewniające, że uzyskany certyfikat ma takie same znaczenie w każdym kraju UE [1].

Celem całego procesu jest określenie zakresu i sposobu pozyskiwania wiedzy niezbędnej do rozwiązania najczęściej występujących w organizacji sytuacji problemowych związanych z funkcjonowaniem znormalizowanych systemów zarządzania.

Zgodnie z wymogami norm ISO 9001, 14001 oraz PN 18001 - zintegrowana polityka jakości, środowiskowa oraz bezpieczeństwa i higieny pracy powinna wyrażać zobowiązanie między innymi do:

- ciągłej poprawy stanu bezpieczeństwa i higieny pracy oraz zapobiegania zanieczyszczeniom, wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym,
- ciągłego doskonalenia działań w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy,
- spełniania wymagań prawnych wynikających z przepisów prawnych dotyczących ochrony środowiska oraz bezpieczeństwa i higieny pracy [3].

Dla właściwej kontroli oceny i doskonalenia przedsięwziętych systemów zarządzania są sukcesywnie przeglądy. Przeprowadza się je cyklicznie w ściśle określonych odstępach czasu. Przeglądów dokonywać powinno najwyższe kierownictwo organizacji z nastawieniem na uzyskanie szczegółowych informacji na temat funkcjonowania zakończonych etapów systemu. Ocena systemu zależna jest od realnych, mierzalnych wyników oraz daje możliwości eliminacji słabych stron systemu zarządzania.

Wnioski

- Zarządzanie procesowe w organizacji przynosi konkretne, mierzalne rezultaty zwiększające efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa, co bezpośrednio przekłada się na konkretne efekty związane z bezpieczeństwem pracowników oraz efekty ekonomiczne. Wiąże się jednak z gruntownymi zmianami organizacyjnymi.
- Osoby kierujące procesami zmian, jak i sami pracownicy poddawani są stałym obciążeniom, powodowanym poprzez gruntowne zmiany w funkcjonowaniu organizacji.
- Często podczas zmian organizacyjnych dochodzi do sprzeciwów, oporów niektórych osób funkcyjnych a także pracowników w obawie przed utratą pracy czy też przed niekorzystnymi zmianami. Dlatego jednym z podstawowych elementów niwelowania niekorzystnych nastrojów jest bezpośrednio uczestnictwo przedstawicieli załogi w działaniach na rzecz wprowadzania zarządzania systemowego w organizacji.
- Każda organizacja uczestnicząca w procesie zintegrowanego systemu zarządzania z pewnością zauważy znaczące korzyści z jego uruchomienia pod warunkiem utrzymania i stałego podwyższania wydajności systemu.
- Faza wyboru i wdrożenia systemu zarządzania jest jedynie dobrym początkiem zmian. Dalsze eksploataowanie, użytkowanie systemu zależne jest od zaangażowania wszystkich jego uczestników tak jak i sukces całego przedsięwzięcia.

Literatura

- [1] Chmielewski J.: *Z certyfikatem do Unii Europejskiej*. Kraków: Europex, 2003.
- [2] Ejdyś J.: *Model doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania oparty na wiedzy*. Białystok: Oficyna Wyd. Politechniki Białostockiej 2011.
- [3] Ejdyś J., Kobylińska U., Lulewicz-Sas A.: *Zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy*. Białystok 2012.
- [4] PN-N-18001:2004 „Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy Wymagania”.
- [5] PN-N-18004: 2000 „Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy - Wytyczne”.