

**Aneta Wysokińska-Senkus\*, Henryk Wyrębek\*\***

*\*Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, \*\*Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy w Siedlcach*

## **WDRAŻANIE ZNORMALIZOWANYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA NA ŚWIECIE\***

### *THE STANDARDIZED MANAGEMENT SYSTEMS IMPLEMENTATION WORLDWIDE*

**Słowa kluczowe: system, systemowe zarządzanie, doskonalenie**

*Key words: system, system management, improvement*

**Abstrakt.** Przedsiębiorstwa poszukując skutecznych źródeł doskonalenia organizacji coraz częściej wdrażają znormalizowane systemy zarządzania. Badania światowe z zakresu efektywności znormalizowanych systemów zarządzania prezentują dwa skrajne stanowiska w tej kwestii. Jedno stanowisko wskazuje, iż wdrożenie systemów przynosi wiele korzyści przez poprawę efektywności organizacyjnej, co w konsekwencji przekłada się na wzrost efektywności ekonomicznej. Drugie stanowisko wskazuje, że wdrożenie systemów nie przekłada się na efektywność ekonomiczną. Zarządzanie wieloma aspektami organizacji pozwala na szczegółową analizę powiązań między poszczególnymi procesami, co daje gwarancję wysokiego poziomu zarządzania, który przekłada się na wzrost efektywności organizacji. Celem artykułu było przedstawienie istoty podejścia systemowego do zarządzania oraz stanu wdrożenia poszczególnych systemów zarządzania na świecie.

### **Wstęp**

Koncepcja zarządzania systemowego zakłada dążenie przedsiębiorstwa do ciągłego doskonalenia poszczególnych jego elementów: zasobów (ludzkich, finansowych, informacyjnych i rzeczowych), procesów oraz metod i technik zarządzania. Postrzeganie organizacji przez pryzmat poszczególnych elementów ją tworzących oraz szczegółowa analiza powiązań między nimi, jak również analiza i diagnoza procesów w niej zachodzących daje gwarancję wysokiego poziomu zarządzania, który przekłada się na wzrost efektywności organizacji.

Wdrożenie znormalizowanych systemów zarządzania prowadzi do wzrostu efektywności organizacji. Zarządzanie wieloma aspektami: jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem żywności i bezpieczeństwem informacji jest niewątpliwie warunkiem zwiększenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

System zarządzania bezpieczeństwem informacji gwarantuje bezpieczne i zgodne z aktualnymi przepisami prawa stanowisko pracy. Jego odbiorcami są przede wszystkim pracownicy oraz system opieki zdrowotnej i ubezpieczeń społecznych [PN-ISO/IEC 27001 2010].

System jakości powoduje, że realizowane procesy są ustabilizowane i powtarzalne, co wpływa na wzrost jakości pracy pracowników przedsiębiorstwa, dzięki czemu produkty i usługi przedsiębiorstw charakteryzują się wysoką jakością [PN-EN ISO 9001 2009]. Dzięki wdrożonym systemom jakości, klienci nabierają zaufania co do tego, że dostarczane produkty i usługi spełniają ustalone standardy. Zarządzanie przez jakość staje się warunkiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz perspektywą przetrwania w XXI wieku [Wysokińska-Senkus 2008].

System zarządzania środowiskiem jest skoncentrowany na ochronę środowiska naturalnego. Jego głównym klientem jest społeczność lokalna, która dzięki identyfikacji i ciągłemu nadzorowi znaczących aspektów środowiskowych związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą, nie jest narażona na uciążliwości związane z negatywnym oddziaływaniem przedsiębiorstwa na środowisko. Korzyści z wdrożenia tego systemu czerpią również pracownicy, którzy narażeni są na ekologiczne zagrożenia, po pierwsze jako pracujący w firmie, a po drugie jako osoby tworzące lokalną społeczność [PN-EC ISO 22000 2006].

Bardzo wiele uwagi przedsiębiorstwa poświęcają również zapewnieniu bezpieczeństwa informacji. Do tego celu służy norma PN-ISO/IEC 27001:2007, w której przedstawiono wymagania dotyczące ustanowienia, wdrożenia, eksploatacji, monitorowania, przeglądu, utrzymania i doskonalenia udokumentowanego systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji.

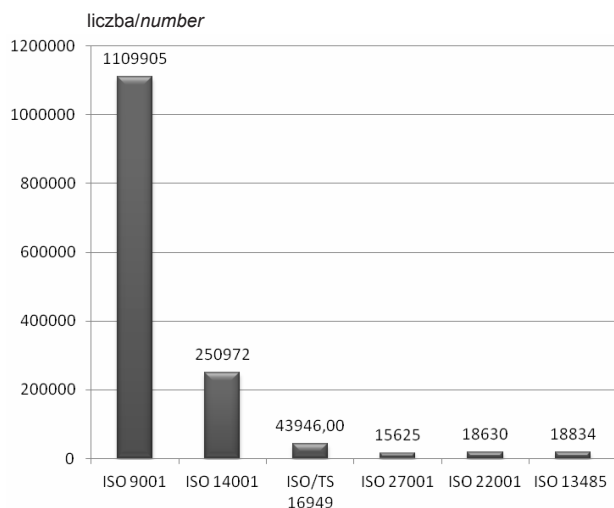
---

\* Finansowane ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego z projektu badawczego N N115 292737

## Znormalizowane systemy zarządzania – powszechność wdrażania

Największą popularność osiągnęły systemy zarządzania jakością według normy ISO 9001, których wdrożenie do 2010 r. potwierdzono uzyskaniem 1 109 905 certyfikatów. Liczba certyfikatów potwierdzających wdrożenie systemu zarządzania jakością ponad czterokrotnie przewyższa liczbę certyfikatów systemu zarządzania środowiskiem zgodnych z normą ISO 14001. Liczba certyfikatów systemu zarządzania środowiskiem uzyskanych do końca 2010 r. wynosi 250 972. Liczba certyfikatów potwierdzających wdrożenie systemu zarządzania jakością w przemyśle motoryzacyjnym na koniec 2010 r. wynosiła 43 946. Do końca 2010 r. uzyskano 18 834 certyfikaty SZJ w przemyśle medycznym – ISO 13485, 18 630 – certyfikaty ISO 22001 oraz 15 625 – certyfikaty systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji ISO 27001.

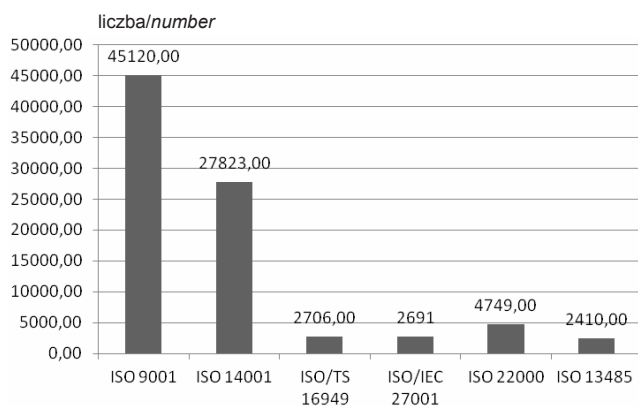
Na koniec 2010 r. wdrożono certyfikaty systemów zarządzania jakością według norm ISO 9001 w 178 krajach świata, ISO 14001 – 155, ISO/TS 16949 – 84, ISO/IEC 27001 – 117, ISO 22000 – 138, natomiast ISO 13485 w 93 krajach.



**Rysunek 1. Stan wdrożenia znormalizowanych systemów zarządzania na świecie do końca 2010 r.**

*Figure 1. The implementation of standardized management systems in the world at the end of 2010*

Źródło: opracowanie własne, na podstawie ISO Survey 2010, 2011  
Source: own study based on the ISO Survey 2010, 2011



**Rysunek 2. Wzrost liczby certyfikatów ISO w 2010 r. na świecie**  
*Figure 2. The annual growth standardized management systems in the world at the end of 2010*

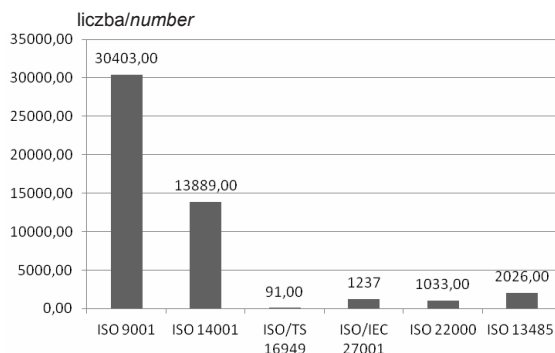
Źródło: jak na rys. 1  
Source: see fig. 1

Na rysunku 2 przedstawiono wzrost liczby certyfikatów ISO w 2010 r. na świecie. Z danych wynika, iż największy wzrost liczby certyfikatów dotyczył systemów zarządzania jakością i wynosił – 45 120 certyfikatów, następnie systemów zarządzania środowiskiem – 27 823 oraz systemów zarządzania bezpieczeństwem żywności – 4749.

Na rysunku 3 przedstawiono wzrost liczby certyfikatów ISO w 2010 r. w Europie. Z danych wynika, iż największy wzrost liczby certyfikatów dotyczył, podobnie jak na świecie, systemów zarządzania jakością i wynosił – 30 403, co stanowiło 67% łącznego wzrostu certyfikatów na świecie. Liczba certyfikatów systemu zarządzania środowiskiem wzrosła w 2010 r. o 13 889, co stanowiło 50% łącznego wzrostu certyfikatów na świecie. Kolejnym systemem, którego popularność w 2010 r. znacznie wzrosła było wdrażanie systemu zarządzania jakością dla wyrobów medycznych według normy ISO 13485 – stanowiło 84% łącznego wzrostu certyfikatów na świecie.

W tabeli 1 wskazano liczbę znormalizowanych systemów zarządzania potwierdzonych stosownym certyfikatem wdrożonych na świecie, z podziałem na poszczególne regiony świata. Z danych w tabeli 1 wynika, iż w zakresie liczby wdrożenia systemów zarządzania jakością według normy ISO 9001 liderem jest Europa z liczbą certyfikatów 530 722, następnie kraje Dalekiego Wschodu – 428 755. W 2010 r. czołowe miejsce wśród krajów mających największą liczbę certyfikatów systemu zarządzania środowiskiem według normy ISO 14001 zajmują kraje Dalekiego Wschodu – 124 922, a następnie Europa – 103 126.

Jeśli chodzi o wdrożenie systemów zarządzania jakością w przemyśle motoryzacyjnym w oparciu o normę ISO 16 949, to największą liczbę certyfikatów można zaobserwować w krajach Dalekiego Wschodu – 22 215 oraz w Europie – 10 624. Wdrożenie systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji według normy ISO 27001 do 2010 r. było najbardziej popularne w krajach Dalekiego Wschodu – 8702 certyfikaty oraz w Europie – 4801. Podobnie kształtuje się liczba certyfikatów ISO 22000, gdzie pierwsze miejsce zajmują kraje Dalekiego Wschodu z liczbą – 8263 oraz Europa – 7083. Systemy zarządzania jakością w produkcji wyrobów medycznych najbardziej popularne były na koniec 2010 r. w Europie, a ich liczba osiągnęła wartość 11 034.



**Rysunek 3. Wzrost liczby certyfikatów ISO w 2010 r. w Europie**  
**Figure 3. The annual growth standardized management systems in Europe at the end of 2010**

Zródło: jak na rys. 1  
 Source: see fig. 1

**Tabela 1 Liczba certyfikatów ISO w 2010 r. w poszczególnych regionach świata**  
**Table 1. The number of quality management systems by the world by the end of 2010**

Poszczególne regiony świata/ World regions	Liczba certyfikatów/ Number of quality management systems					
	ISO 9001	ISO 14001	ISO/TS 16949	ISO/IEC 27001	ISO 22000	ISO 13485
Afryka i Azja Zachodnia/ Africa and West Asia	63 357	8 557	4 196	1 590	2 597	1 064
Centralna i południowa Ameryka/ Central and South America	40 655	6 423	1 531	116	414	219
Północna Ameryka/ North America	36 632	6 302	5 217	329	181	4 040
Europa/ Europe	530 722	103 126	10 624	4 801	7 083	11 034
Daleki Wschód/ Far East	428 755	124 922	22 215	8 702	8 263	2401
Australia i Nowa Zelandia/ Australia and New Zealand	9 784	1 642	163	1 642	92	80

Zródło: opracowanie własne, na podstawie ISO Survey 2010, 2011  
 Source: own study based on the ISO Survey 2010, 2011

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwa poszukując skutecznych źródeł doskonalenia organizacji coraz częściej wdrażają znormalizowane systemy zarządzania. Praktyka wdrażania systemów zarządzania jakością pokazuje, iż w okresie 1993-2010 przeszło 23-krotnie wzrosła liczba certyfikatów ISO 9001. Liczba certyfikatów ISO 14001 na przełomie 1999-2010 wzrosła niemal 18-krotnie, ISO ISO/TS 16949 w latach 2004-2010 wzrosła ponadczterokrotnie, ISO/IEC 27001 w okresie 2006-2010 niemal 3-krotnie zaś liczba certyfikatów na zgodność z normą ISO 22000 w okresie 2007-2010 wzrosła niemal 5-krotnie. Liczba certyfikatów ISO 13485: *Medical devices, Quality management systems, Requirements for regulatory purposes* w latach 2004-2010 wzrosła prawie 8-krotnie. Badania światowe z zakresu efektywności znormalizowanych systemów zarządzania prezentują dwa skrajne stanowiska w tej kwestii. Jedno stanowisko wskazuje, iż wdrożenie systemów przynosi wiele korzyści przez poprawę efektywności organizacyjnej, co w konsekwencji przekłada się na wzrost efektywności ekonomicznej. Drugie stanowisko wskazuje, że wdrożenie systemów nie przekłada się na efektywność ekonomiczną. Jednak fakt popularności we wdrażaniu rozwiązań systemowych potwierdza, iż istnieje wiele korzyści wynikających z ich wdrożenia. Efekt synergii daje organizacji wdrożenie kilku znormalizowanych systemów zarządzania oraz efektywna ich integracja. Zarządzanie wieloma aspektami organizacji pozwala na szczegółową analizę powiązań między poszczególnymi procesami, co daje gwarancję wysokiego poziomu zarządzania, który przekłada się na wzrost efektywności organizacji.

## Literatura

ISO Survey 2010, 2011.

PN-EN ISO 9001: 2009. Systemy zarządzania jakością. Wymagania.

PN-EN ISO 14001: 2005. Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania.

PN-EN ISO 22000: 2006. Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności. Wymagania dla każdej organizacji należącej do łańcucha żywnościowego.

PN-ISO/IEC 27001: 2007/Ap1. 2010. Technika informatyczna. Techniki bezpieczeństwa. Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji. Wymagania.

PN-N-18001:2004. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania.

**Wysokińska-Senkus A.** 2008: System ISO 9000 i HACCP w praktyce polskich przedsiębiorstw. Wyd.UP, Poznań.

## Summary

*An increasing number of companies that seek to improve effectiveness adopt the standardized management systems. Based on ISO research the number of ISO 9001 organizations has increased 23 times during the period 1993-2010. The number of ISO 14001 certifications has multiplied almost eighteen fold from 1999 to 2010; ISO ISO / TS 16949 increased more than fourfold from 2004 to 2010; ISO / IEC 27001 has nearly tripled in the period from 2006 to 2010; ISO 22000 has multiplied almost fivefold during the period 2007-2010; ISO 13485 has increased almost eightfold from 2004 to 2010. Global studies of the effectiveness of standardized management systems present two extreme views of this issue. One position states that the implementation of systems has many benefits by improving organizational effectiveness, which in turn translates into increased economic efficiency. The other view indicates that the implementation of systems does not translate into economic efficiency.*

*However, the popularity of system solutions confirms that there are many benefits from their implementation. The synergy effect gives the organization to implement a number of standardized management systems and their effective integration. Managing multiple aspects of the organization allows for a detailed analysis of the relationship between various processes, which guarantees a high level of management, which translates into increased organizational efficiency.*

### Adres do korespondencji:

dr Aneta Wysokińska-Senkus  
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu  
Katedra Ekonomii  
ul. Wojska Polskiego 28  
60-637 Poznań  
tel. (61) 848 71 31  
e-mail: senkusa@up.poznan.pl

dr Henryk Wyrębek  
Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy w Siedlcach  
Katedra Podstaw Zarządzania  
ul. Żytnia 17/19  
08-110 Siedlce  
tel. (25) 848 17 09  
e-mail: hwyrębek@wp.pl