

Joanna Ejdys

Politechnika Białostocka

SYSTEMY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ, ŚRODOWISKIEM I BHP W ŚWIADOMOŚCI PRACOWNIKÓW*

1. Wstęp

Sformalizowane systemy zarządzania, których wymagania zostały określone w następujących normach:

- PN-EN ISO 9001: 2001. Systemy zarządzania jakością. Wymagania. PKN, Warszawa 2001;
- PN-EN ISO 14001: 2005. Systemy zarządzania środowiskowego. Specyfikacja i wytyczne stosowania. PKN, Warszawa 2005;
- PN-N-18001: 2004. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania. PKN, Warszawa 2004,

należą do systemów społecznych, w których podstawowym czynnikiem decydującym o skuteczności i efektywności ich stosowania jest pracownik wyposażony w ściśle określony zasób wiedzy. Zaangażowanie pracowników w proces wdrażania i doskonalenia systemów jest mocno eksponowane w wymaganiach przytaczanych norm. Zaangażowanie to jest wypadkową stanu świadomości pracowników, ich indywidualnych potrzeb oraz oczekiwanych korzyści (indywidualnych, zbiorowych).

Dotychczas prowadzone badania w odniesieniu do funkcjonowania znormalizowanych systemów ISO głównie koncentrowały się na opisie wad i zalet stosowanego (sformalizowanego) podejścia do zarządzania. Zdecydowana większość badań polegała na przeprowadzeniu ankiet wśród pracowników odpowiedzialnych za wdrażanie systemów w przedsiębiorstwach. Na ogół były to osoby o wysokim poziomie wiedzy o systemach, zaangażowane w proces ich wdrażania i widzące potrzebę ich doskonalenia [2; 3; 6; 8]. Druga grupa badań opisywanych w literaturze ma charakter studiów przypadków, w których przedsiębiorstwa posiadające systemy, głównie w celach marketingowych, opisują korzyści z ich wdrożenia, pomijając istniejące wewnętrzne problemy (społeczne). W artykule zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych w 5 przedsiębiorstwach mających od kilku lat certyfikowany zintegro-

* Artykuł powstał w ramach projektu badawczego habilitacyjnego finansowanego ze środków MNiSW.

wany system zarządzania jakością, środowiskiem i bhp. Badaniami przeprowadzonymi w formie wywiadów zostali objęci wszyscy pracownicy bez względu na rodzaj zajmowanego stanowiska, staż pracy i poziom wykształcenia.

2. Charakterystyka przeprowadzonych badań

2.1. Cel badań

Celem przeprowadzonych badań było poznanie świadomości pracowników w zakresie posiadanych przez firmę certyfikowanych systemów zarządzania oraz pozyskanie informacji na temat mocnych i słabych stron funkcjonujących systemów zarządzania.

Przeanalizowano głównie odpowiedzi na następujące pytania zadawane w trakcie badań:

1. Jaka jest świadomość pracowników w zakresie posiadanych przez przedsiębiorstwo systemów zarządzania ISO?
2. Jakie korzyści płynące ze zintegrowanego systemu zarządzania jakością, środowiskiem i bhp są postrzegane przez pracowników?
3. Jakie słabe strony zintegrowanego systemu zarządzania jakością, środowiskiem i bhp są postrzegane przez pracowników?
4. Czy świadomość dotycząca posiadanych systemów jest zróżnicowana między grupami pracowników, uwzględniając ich staż pracy, rodzaj zajmowanego stanowiska i wykształcenie?

2.2. Metoda badań

Z punktu widzenia przedmiotu i celu badań zastosowano badania jakościowe oparte na metodologii teorii ugruntowanej (*the grounded theory*). Metodologia teorii ugruntowanej została opracowana i opisana przez B. Glasera i A.L. Straussa [1; 5] oraz rozwijana przez innych badaczy: B. Turnera, P. Martina [4; 7]. Po raz pierwszy zastosowano ją w badaniu instytucji psychiatrycznych oraz badaniu organizacji kształcących w zawodach medycznych. Bazując na metodologii teorii ugruntowanej, w zrealizowanych badaniach zastosowano wielokrotne studia przypadków. Instrumentalne studium zostało poszerzone do reprezentacji 5 organizacji. Uwzględniając typologię studiów przypadków przedstawioną przez R. Yin, w pracy zastosowano studium przypadku zarówno eksploracyjne (*exploratory cases*), jak i wyjaśniające (*explanatory case*) [9]. We wstępnej fazie badań eksploracyjne studium przypadku pozwoliło rozpoznać problem, sformułować główne kategorie i pytania badawcze. Na tym etapie dokonano opisu wybranych do badań przypadków organizacji. Wyjaśniające studium przypadku zastosowane w drugiej fazie badań pozwoliło na określenie przyczyn zaobserwowanych w trakcie badań zjawisk.

Badania przeprowadzono w formie wywiadów swobodnych wśród wszystkich pracowników badanych przedsiębiorstw.

2.3. Narzędzie badawcze

W badaniach wykorzystano wcześniej przygotowany zestaw pytań. Większość pytań zawartych w kwestionariuszu to pytania typu otwartego, niesugerujące respondentom potencjalnych odpowiedzi. Wszystkie wypowiedzi były zapisywane, a następnie kodowane w arkuszu kalkulacyjnych Excel. W odniesieniu do każdego pytania poszczególnym wypowiedziom pracowników zostały przepisane kody, co pozwoliło na uchwycenie powtarzających się odpowiedzi, a następnie na określenie ich struktury z uwzględnieniem takich zmiennych, jak:

- staż pracy,
- zajmowane stanowisko: kierownicze i inne,
- wykształcenie: wyższe, średnie, podstawowe i zawodowe.

Dla każdej badanej zmiennej opracowano kartę kodowa umożliwiającą identyfikację odpowiedzi oraz określenie relacji między zmiennymi.

2.4. Charakterystyka prób badawczej

Kryteria doboru 5 organizacji do badań były następujące:

- wszystkie z analizowanych organizacji miały zintegrowany system zarządzania jakością (ISO 9001), środowiskiem (ISO 14001) oraz bezpieczeństwem i higieną pracy (PN-N 18001);
- analizowane systemy funkcjonowały w organizacjach od kilku lat, co pozwoliło na ocenę efektów generowanych przez system na poziomie organizacji;
- właściciele organizacji wyrazili zgodę na przeprowadzenie szczegółowych badań jakościowych.

Decyzja o przystąpieniu do wdrażania systemów była w badanych przedsiębiorstwach decyzją najwyższego kierownictwa. Przesłanki wdrażania systemów w poszczególnych przedsiębiorstwach przedstawiono w tab. 1.

We wszystkich badanych przedsiębiorstwach podstawową przesłanką na etapie podejmowania decyzji o wdrażaniu systemów zarządzania były uwarunkowania rynkowe związane z postrzeganiem systemów w aspekcie utrzymania istniejącej lub pozyskania silniejszej pozycji na konkurencyjnym rynku. Dodatkowo w przedsiębiorstwie A i D wskazane zostały wewnętrzne przesłanki zainteresowania systemowym podejściem do problematyki zarządzania jakością, środowiskiem i bhp polegające na chęci rozwiązywania istniejących problemów w sposób systemowy czy chęci usprawnienia wewnętrznego obiegu czynności.

Tabela 1. Przesłanki wdrażania systemów zarządzania w badanych przedsiębiorstwach

Wyszczególnienie	Przesłanki wdrażania systemów zarządzania
Przedsiębiorstwo A	Przewidywania, że branża, w której działa firma, nie będzie mogła funkcjonować bez systemu zarządzania jakością. Chęć rozwiązywania problemów w sposób systemowy
Przedsiębiorstwo B	Chęć dorównania innym, najlepszym na rynku. Zdobycie lepszej pozycji na konkurencyjnym rynku
Przedsiębiorstwo C	Być liderem na rynku usług komunalnych. Poprawa wizerunku firmy kojarzonego przez certyfikat
Przedsiębiorstwo D	Fakt posiadania systemów przez innym klientów, z którymi firma współpracowała. Lepiej się współpracuje z firmami posiadającymi systemy zarządzania ISO. Chęć zaistnienia na rynku. Wcześniejsze doświadczenia zawodowe w firmach posiadających ISO. Chęć uregulowania wewnętrznego obiegu czynności, by każdy wiedział, co i jak robić
Przedsiębiorstwo E	Zapytania ze strony klientów. Chęć podniesienia wiarygodności realizowanej działalności

Źródło: badania własne.

Liczbę respondentów objętych badaniami w poszczególnych przedsiębiorstwach przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Liczba respondentów w badanych przedsiębiorstwach

Przedsiębiorstwo A	Przedsiębiorstwo B	Przedsiębiorstwo C	Przedsiębiorstwo D	Przedsiębiorstwo E
81	185	39	15	15
Ogółem 335 osób				

Źródło: badania własne.

Tabela 3. Wykształcenie badanych pracowników (% badanych)

Wyszczególnienie	Wyższe	Średnie	Zawodowe i podstawowe
Przedsiębiorstwo A	64,2	29,6	6,2
Przedsiębiorstwo B	17,8	48,1	34,1
Przedsiębiorstwo C	46,2	12,8	41,0
Przedsiębiorstwo D	40,0	33,3	26,7
Przedsiębiorstwo E	66,7	13,3	20,0

Źródło: badania własne.

Wywiady przeprowadzono ze wszystkimi dostępnymi pracownikami w badanych przedsiębiorstwach. Nieznaczny odsetek pracowników nie został objęty badaniami na przykład z powodu długotrwałej nieobecności w pracy spowodowanej zwolnieniem lekarskim lub ewidentną niechęcią ze strony pracownika. Poziom wykształcenia badanych osób przedstawiono w tab. 3.

3. Wyniki przeprowadzonych badań

3.1. Znormalizowane systemy w świadomości pracowników

Świadomość funkcjonowania poszczególnych systemów zarządzania jest zróżnicowana w badanych przedsiębiorstwach. Wpływ na to miały różnorodne czynniki związane z realizowaną przez przedsiębiorstwo polityką jakościową, rodzajem prowadzonej działalności czy wpływem prowadzonej działalności na przykład na zdrowie człowieka w środowisku pracy czy środowisko przyrodnicze (tab. 4).

Tabela 4. Świadomość funkcjonowania sformalizowanych systemów zarządzania w badanych przedsiębiorstwach (% badanych)

Wyszczególnienie	ISO 9001	ISO 14001	PN-N 18001
Przedsiębiorstwo A	97,5	87,7	64,2
Przedsiębiorstwo B	87,0	69,7	50,3
Przedsiębiorstwo C	66,7	69,2	53,8
Przedsiębiorstwo D	66,7	93,3	93,3
Przedsiębiorstwo E	80,0	80,0	86,7

Źródło: badania własne.

W przedsiębiorstwach A i B o silnie ukształtowanej polityce pro jakościowej funkcjonujących na rynku krajowym i międzynarodowym system zarządzania jakością ISO 9001 był wskazywany przez zdecydowaną większość badanych pracowników. W przedsiębiorstwie C prowadzącym działalność podstawową związaną z ochroną środowiska (działalność w zakresie zbierania i transportu odpadów) system zarządzania środowiskowego był systemem najczęściej identyfikowalnym przez większość pracowników. W przedsiębiorstwie D prowadzącym działalność również związaną z ochroną środowiska (zbieranie i transport odpadów, w tym odpadów azbestu), przy jednoczesnym narażeniu pracowników na zagrożenia występujące w środowisku pracy, dwa systemy ISO 14001 oraz PN-N 18001 były częściej wskazywane przez pracowników niż system zarządzania jakością. W przedsiębiorstwie E wszystkie trzy systemy były identyfikowane przez tę samą grupę pracowników, jedynie osoby nowo zatrudnione nie potrafiły określić, jakie systemy funkcjonują w przedsiębiorstwie. W tym przedsiębiorstwie prowadzącym działalność szkoleniową oraz usługową w zakresie usług noclegowych i gastronomicznych problematyka jakości usług, aspektów środowiskowych i bezpieczeństwa pracy była równorzędna.

Świadomość pracowników dotycząca posiadanych przez daną organizację systemów zarządzania jest uzależniona od ogólnie przyjętej strategii firmy eksponującej jeden z obszarów – jakość, ochrona środowiska czy bezpieczeństwo pracy. Dominujący system zarządzania wybranym obszarem był z jednej strony czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa, z drugiej natomiast cieszył się największą popularnością wśród pracowników.

Ponadto świadomość funkcjonowania znormalizowanych systemów zarządzania w badanych przedsiębiorstwach jest uzależniona od trzech zmiennych: stażu pracy, wykształcenia oraz zajmowanego stanowiska pracy (kierownicze, pozostałe). We wszystkich badanych przedsiębiorstwach świadomość funkcjonowania systemów była zawsze wyższa wśród pracowników z dłuższym stażem pracy, zajmujących kierownicze stanowiska i posiadających wyższe wykształcenie.

3.2. Korzyści postrzegane przez pracowników

Korzyści postrzegane przez respondentów w związku z funkcjonowaniem zintegrowanego systemu zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego i bhp przedstawiono w tab. 5.

Tabela 5. Korzyści postrzegane przez respondentów

Przedsiębiorstwo A	Przedsiębiorstwo B	Przedsiębiorstwo C	Przedsiębiorstwo D	Przedsiębiorstwo E
Uporządkowanie działań i procesów	Poprawa jakości – rozumiana jako poprawa jakości finalnego wyrobu	Spełnienie wymogów rynku i poprawa wizerunku firmy	Poprawa warunków bezpieczeństwa i higieny pracy	Dokumentacja określająca jednolity sposób postępowania
Dokumentacja określająca sposób jednolitego i powtarzalnego postępowania	Korzyści środowiskowe związane z gospodarką odpadami	Uporządkowanie działań i procesów	Dokumentacja określająca jednolity sposób postępowania	Spełnienie wymogów rynku i poprawa wizerunku firmy
Korzyści środowiskowe związane z gospodarką odpadami	Korzyści związane ze spełnieniem wymogów rynku (klienta) i poprawa wizerunku firmy na zewnątrz	Jasno zdefiniowana odpowiedzialność	Spełnienie wymogów rynku i poprawa wizerunku firmy	Korzyści związane z racjonalną gospodarką zasobami środowiska
Identyfikowalność wyrobu na każdym etapie	Dokumentacja określająca sposób jednolitego i powtarzalnego postępowania	Usprawniony obieg dokumentów	Uporządkowanie działań i procesów	Poprawa warunków bezpieczeństwa i higieny pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z badań.

Do korzyści wskazywanych przez 4 z badanych 5 przedsiębiorstw należały:

- korzyści wynikające z faktu, że dokumentacja określa sposób jednolitego i powtarzalnego postępowania;
- spełnienie wymogów rynku i korzyści związane z poprawą wizerunku (zewnątrznego) przedsiębiorstwa.

W grupie korzyści wskazanych przez 3 badane przedsiębiorstwa znalazły się:

- uporządkowanie działań i procesów;
- korzyści środowiskowe związane z gospodarką zasobami środowiska (w tym odpadami).

Przeprowadzona analiza zależności najczęściej wskazywanych przez respondentów korzyści związanych z funkcjonowaniem znormalizowanych systemów zarządzania zależących od zmiennych: stażu pracy, rodzaju zajmowanego stanowiska (stanowisko kierownicze, pozostałe stanowiska) oraz wykształcenia (podstawowe i zawodowe, średnie, wyższe) pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków:

1. Uporządkowanie działań i procesów – jako korzyść wskazywana przez pracowników badanych przedsiębiorstw była częściej dostrzegana przez pracowników z dłuższym stażem pracy, zajmujących kierownicze stanowiska i z wyższym wykształceniem. Jedynie w przedsiębiorstwie A korzyść ta była częściej wskazywana przez pracowników zatrudnionych na niekierowniczych stanowiskach.

2. Spełnienie wymogów rynku i poprawa wizerunku firmy – jako korzyść była również częściej wskazywana przez pracowników z dłuższym stażem pracy, zajmujących kierownicze stanowiska i z wyższym wykształceniem, z wyjątkiem przedsiębiorstw B i E, w których tę kategorię korzyści częściej wskazywali pracownicy na stanowiskach niekierowniczych. Również w przedsiębiorstwie E korzyść tę dostrzegali częściej pracownicy z krótszym stażem pracy niż pracownicy z dłuższym stażem (w odróżnieniu od pozostałych czterech badanych przedsiębiorstw).

3. Dokumentacja określająca jednolity sposób postępowania – jako korzyść była wskazywana częściej przez pracowników z dłuższym stażem pracy, zajmujących kierownicze stanowiska i z wyższym wykształceniem, z wyjątkiem przedsiębiorstw A i E, w których tę kategorię korzyści częściej dostrzegali pracownicy na stanowiskach niekierowniczych, a w przedsiębiorstwie B pracownicy z krótszym stażem pracy dostrzegali częściej tę kategorię korzyści niż pracownicy ze stażem dłuższym, jak to miało miejsce w pozostałych przedsiębiorstwach.

4. Korzyści związane z racjonalną gospodarką zasobami środowiska (odpadami) – były częściej dostrzegane przez pracowników zatrudnionych na stanowiskach niekierowniczych i z wykształceniem podstawowym. Ta grupa pracowników to osoby najczęściej bezpośrednio związane z produkcją lub ze świadczonymi usługami koncentrujące się na problemach selektywnej zbiórki odpadów.

3.3. Słabe strony systemów w opinii pracowników

Wskazane przez respondentów słabe strony funkcjonowania systemów zarządzania poddano analizie w analogiczny sposób, jak korzyści. W tabeli 6 wyszczególniono po 4 kategorie tej zmiennej najczęściej wskazywane przez pracowników. We wszystkich badanych przedsiębiorstwach zdecydowana większość badanych osób jako słabą stronę systemów wskazała:

- nadmierną biurokrację i sformalizowanie;
- to, że dokumentacja wydłuża czas załatwiania spraw.

Tabela 6. Słabe strony znormalizowanych systemów postrzegane przez respondentów

Przedsiębiorstwo A	Przedsiębiorstwo B	Przedsiębiorstwo C	Przedsiębiorstwo D	Przedsiębiorstwo E
Liczba respondentów 81	Liczba respondentów 185	Liczba respondentów 39	Liczba respondentów 15	Liczba respondentów 15
Dokumentacja wydłuża czas	Nadmierna biurokracja i sformalizowanie	Nadmierna biurokracja i sformalizowanie	Nadmierna biurokracja i sformalizowanie	Nadmierna biurokracja i sformalizowanie
Nadmierna biurokracja i sformalizowanie	Dodatkowy nakład pracy	Wysokie koszty związane z utrzymaniem systemów	Dokumentacja wydłuża czas załatwiania spraw	Dodatkowy nakład pracy
Dokument zastępuje człowieka	Dokumentacja wydłuża czas	Brak motywacji wewnętrznej do doskonalenia systemu, brak egzekwowania wymagań normy	Dodatkowy nakład pracy	Dokumentacja wydłuża czas załatwiania spraw
Wysokie koszty związane z utrzymaniem systemu	Wysokie koszty związane z utrzymaniem systemu	Dokumentacja wydłuża czas załatwiania spraw	Brak świadomości wśród pracowników	Brak świadomości wśród pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z badań.

Wśród wszystkich kategorii słabych stron w 3 z badanych 5 przedsiębiorstw pracownicy wskazali ponadto na fakt:

- dodatkowego nakładu pracy związanego z koniecznością opracowania dokumentacji, jej obiegu i nakładu pracy np. na audyty wewnętrzne systemu zarządzania;
- wysokich kosztów związanych z utrzymaniem systemów.

3.4. Dobre praktyki zarządzania

Przeprowadzone badania pozwoliły również na zaobserwowanie stosowanych w przedsiębiorstwach dobrych praktyk zarządzania w aspekcie funkcjonowania i doskonalenia znormalizowanych systemów (tab. 7).

Tabela 7. Dobre praktyki zarządzania

Przedsiębiorstwo A
<ol style="list-style-type: none"> 1. Otwartość pracowników – kultura firmy ukierunkowana na dzielenie się wiedzą, ciągłe doskonalenie. W zdecydowanej większości pracownicy firmy to osoby z wyższym wykształceniem. 2. Widoczne zaangażowanie prezesa w proces wdrażania systemu zarządzania jakością, środowiskowego i bhp. Prezes postrzegany jest jako silny autorytet również w zakresie znajomości systemów zarządzania ISO. 3. W świadomości najstarszych pracowników firmy zakodowane zostały szkolenia organizowane przez prezesa dotyczące problematyki zarządzania jakością, co niewątpliwie wpłynęło na wzrost stopnia zaangażowania pozostałych pracowników w procesy wdrażania systemu ISO 9001. 4. Prezes firmy każdy problem traktuje jako wyzwanie. Problemy są źródłem wiedzy, wyzwaniem, inicjatorem procesu gromadzenia wiedzy. 5. W wielu przypadkach wzorce zachowań z pracy są przenoszone również na grunt rodzinny, na przykład w aspekcie selektywnej zbiórki odpadów. 6. Istotnym czynnikiem sukcesu jest wskazanie potrzeby i uzasadnienia funkcjonowania systemów ISO na poziomie indywidualnego pracownika. Każdy z pracowników powinien widzieć nie tylko sens posiadania systemów z punktu widzenia firmy jako całości (poprawa wizerunku), ale również z własnej perspektywy – jasno zdefiniowanej odpowiedzialności, uporządkowania itp. Doskonałym przykładem była pani sprzątająca, która potrafiła uzasadnić celowość posiadania przez firmę systemu zarządzania środowiskowego z punktu widzenia oddziaływania środków chemicznych na własny organizm. Stosowanie biodegradowalnych środków czystości wpływa nie tylko na ochronę środowiska przyrodniczego, ale również na zdrowie pracowników. Upowszechnianie wśród pracowników pozytywnych wzorców zachowań i sposobów myślenia gwarantuje sukces. 7. Zespołowe opracowywanie nowych dokumentów ZSZ; wykorzystywanie takich narzędzi, jak burza mózgów i własnych doświadczeń na etapie opracowywania dokumentacji. Możliwość indywidualnego proponowania zmian w dokumentacji. 8. Funkcjonowanie wersji elektronicznej dokumentacji w wewnętrznej sieci intranet. Elektroniczny system informowania pracowników o wprowadzonych zmianach w dokumentacji. 9. Dokumentacja techniczna jest źródłem wiedzy dla młodych, nowo zatrudnionych pracowników; dokumentacja systemu jest narzędziem kodyfikacji wiedzy, co pozwala na pozyskanie wiedzy ukrytej od pracowników, a następnie przekazywanie jej pozostałym pracownikom; istniejąca dokumentacja zapewnia, że wiedza pracowników nie jest skoncentrowana u konkretnych osób, a jest rozproszona i dostępna dla pozostałych pracowników, pozostaje w firmie również po utracie pracownika. 10. Nadzór nad dokumentacją przedsiębiorstwa sprawuje dział zintegrowanego systemu zarządzania, co podnosi rangę systemów ISO.
Przedsiębiorstwo B
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prezes postrzegany jest jako silny autorytet również w zakresie znajomości systemów zarządzania ISO. 2. Widoczne zaangażowanie pełnomocnika do spraw systemów ISO w proces doskonalenia systemów. 3. Widoczna skuteczność szkoleń z zakresu problematyki ochrony środowiska przejawiająca się wzrostem świadomości ekologicznej pracowników.
Przedsiębiorstwo D
<ol style="list-style-type: none"> 1. Silna motywacja i przekonanie o konieczności posiadania systemów zarządzania ze strony najwyższego kierownictwa jako narzędzia doskonalenia wewnątrz organizacji. 2. Dokumentacja systemów ISO jest traktowana jako coś, co daje poczucie bezpieczeństwa, zabezpieczenia na nieoczekiwane wypadki, sytuacje awaryjne. Pracownicy byli przekonani do potrzeby posiadania dokumentacji systemowej. 3. Pracownicy potrafili dostrzec, że system jest również dla nich, a nie stanowi wyłącznie narzędzia marketingowego. 4. Wszelkie rozwiązania w ramach systemu były dostosowywane do poziomu kadry pracowniczej. Duży udział w kadrze pracowników z wykształceniem zawodowym lub podstawowym wymusza konieczność dostosowywania rozwiązań do możliwości percepcyjnych odbiorców. 5. Płaska struktura organizacyjna powoduje, że systemy ISO bardziej kojarzone są z osobą bezpośredniego przełożonego i postrzegane są jako coś bardziej naturalnego, zintegrowanego z ogólnym zarządzaniem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z badań.

4. Wnioski

Przeprowadzone badania pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

1. Świadomość pracowników w aspekcie postrzeganych mocnych i słabych stron funkcjonujących w przedsiębiorstwach znormalizowanych systemów zarządzania jest zróżnicowana w zależności od stażu pracy, rodzaju zajmowanego stanowiska i poziomu wykształcenia pracowników. Zatem działania mające na celu podnoszenie poziomu świadomości pracowników i doskonalenie systemu powinny być dostosowane do wyróżnionych grup pracowników.

2. Bardzo często badani pracownicy korzyści wynikające z funkcjonowania systemów zarządzania postrzegali przez pryzmat własnych indywidualnych korzyści, których często nie dostrzegali. Pracownikom należy zatem dostarczyć wiedzy o tym, jakie korzyści odniosło przedsiębiorstwo od momentu wdrożenia systemów, oraz uświadamiać ich, w jaki sposób korzyści na poziomie organizacji przekładają się na ich indywidualne korzyści, nie zawsze widoczne w kategoriach ekonomicznych. Na etapie wdrażania systemów należy podchodzić do pracowników indywidualnie, wskazując im, co każdy z nich zyska, gdy przedsiębiorstwo będzie posiadało system zarządzania. Pracownik przekonany o słuszności podjętych działań będzie się bardziej angażował w utrzymanie i doskonalenie systemu.

3. Pracownicy oczekują informacji na temat osiągniętych korzyści, efektów generowanych przez systemy zarządzania.

4. Słabe strony systemów postrzegane przez pracowników związane są głównie z biurokracją i nadmiernie rozbudowaną dokumentacją. Jasno sprecyzowany w dokumentacji systemowej sposób postępowania w określonych sytuacjach i odpowiedzialność pracowników były wskazywane przez pracowników jako korzyści związane z funkcjonowaniem systemów. Pracownikom należy pokazać rolę, jaką odgrywa dokumentacja w procesie kodyfikacji wiedzy.

5. Podstawowym czynnikiem doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania jest wiedza na temat: „co”, „kto”, „jak” i „dlaczego”.

Literatura

- [1] Glaser B., Strauss A.L., *Discovery the grounded theory: strategies for qualitative research*, Aldine, Chicago 1967.
- [2] Grudowski P., *Podjęcie procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2007.
- [3] Jedynak P., *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania w polskich organizacjach. Instrumenty i uwarunkowania wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- [4] Martin P., Turner B., *Grounded theory and organizational research*, „The Journal of Applied Behavioral Science” 1986, 22.

- [5] Strauss A.L., *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge University Press, Cambridge, 1987, A.L. Strauss, J. Corbin, *Grounded theory in practice*, Thousand Oaks, Sage 1997.
- [6] *The global use of environmental management system by small land medium enterprises*. Executive report from ISO/TC207/SC1/Strategic SME Group, May 2005.
- [7] Turner B., *The use of grounded theory for the qualitative analysis of organizational behavior*, „Journal of Management Studies” 1983, 20.
- [8] Urbaniak M., *Korzyści wynikające z wdrożenia systemów zarządzania*, „Problemy Jakości” 2006 nr 7.
- [9] Yin R., *Case study research. Design and methods*, Newbury Park, London, Sage Publications, New Delhi 1989.

QUALITY, ENVIRONMENTAL AND SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS IN EMPLOYEE’S AWARENESS

Summary

The paper presents results of the author’s research conducted in 5 Polish enterprises among all employees in the field of quality, environmental and safety management systems. The main goals of the research were to find answer for the following questions:

1. How aware are employees of existing in enterprises ISO systems?
2. What kind of benefits of ISO systems do they perceive?
3. What kind of weaknesses of ISO systems do they perceive?
4. Does employees’ awareness depend on time of employment, position in company and level of education?