

PRACE NAUKOWE

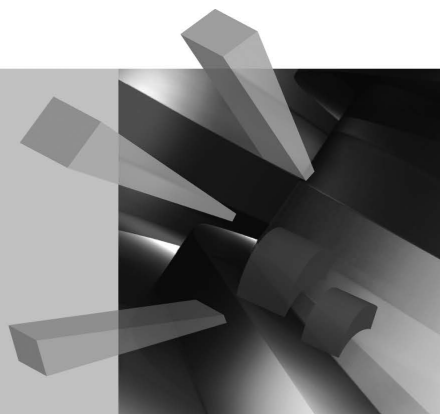
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

265

Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-203-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Baraniecka , Konflikt celów w przedsiębiorstwie – identyfikacja, konsekwencje i sposoby eliminowania.....	11
Tomasz Brzozowski , Przegląd zarządzania a orientacja na wyniki	31
Marek Bugdol , Zaufanie jako wynik działalności organizacji	40
Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska , Perspektywy satysfakcji nauczycieli	54
Małgorzata Chojnacka , Kryteria i metody oceny jakości obsługi klienta w wybranych przedsiębiorstwach transportu miejskiego	65
Marta Chudykowska , Wybrane problemy budowy i wdrażania zrównoważonej karty wyników w szpitalu.....	77
Sylwia Dziedzic , Analiza poziomu satysfakcji absolwentów Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej	90
Zenon Foltynowicz, Marta Purol , Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego zorientowanego na wyniki na przykładzie Wydziału Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu	102
Bartosz Fortuński , „Wyniki” proekologicznego podejścia do energetyki w Unii Europejskiej w oparciu o model EFQM	113
Barbara Fura , Wpływ systemu zarządzania środowiskowego na wyniki przedsiębiorstw województwa podkarpackiego.....	126
Tomasz Greber , Kwantyfikacja wyników auditów trzeciej strony.....	136
Piotr Grudowski, Jacek Matusiak , Wybrane aspekty oceny satysfakcji i lojalności klientów i pracowników.....	144
Rafał Haffer , Systemy pomiaru wyników działalności polskich przedsiębiorstw i ich wpływ na osiągnięte wyniki.....	156
Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys , Klient i jego satysfakcja w usługach administracji publicznej	172
Zbigniew Klos, Krzysztof Koper , Wybrane aspekty analizy orientacji na wynik w przedsiębiorstwach sektora spożywczego.....	184
Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka , Zarządzanie procesowe stymulatorem doskonalenia wyników działalności organizacji publicznej.....	194
Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański , Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej – na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżonowie	208
Andrzej Kwintowski , Porównanie wybranych narzędzi związanych z postępowaniem z wyrobem niezgodnym.....	220

Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor , Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem – wyniki badań	229
Agata Lulewicz-Sas , Raportowanie działalności społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorstw	245
Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska , Pomiar jakości procesu realizacji usługi bankowej	260
Katarzyna Midor, Witold Biały , Wyniki badań oczekiwań i satysfakcji klientów uczelni wyższej z obszaru województwa śląskiego	271
Agnieszka Panasiewicz , Metodyka zarządzania ryzykiem zgodna ze standardem ISO 31000	282
Barbara Pytko , Doskonalenie zarządzania publicznego z wykorzystaniem wyników analizy przemian jakościowych	294
Paweł Rumniak , Kierunki rozwoju raportowania wewnętrznego przedsiębiorstwa.....	308
Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak , Sformalizowany system – skuteczny instrument zarządzania czy hamulec rozwoju?	319
Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz , Edukacyjna wartość dodana a orientacja na wyniki – doniesienie z badań ankietowych	336
Maciej Urbaniak , Formy wstępnej oceny dostawców – wyniki badań.....	357
Izabela Witczak , Poprawa skuteczności i efektywności usług zdrowotnych w szpitalach poprzez wdrażanie standardów akredytacyjnych – analiza polskich i międzynarodowych doświadczeń	365
Marian Woźniak , Wykorzystanie Modelu Doskonałości EFQM do analizy żywotności gmin wiejskich na przykładzie wybranych gmin województwa podkarpackiego.....	374
Grażyna Paulina Wójcik , Wpływ systemów zarządzania na efektywność przedsiębiorstwa energetycznego	390
Sabina Zaremba-Warnke , Znaczenie ekotestów dla zapewnienia satysfakcji proekologicznym klientom	404
Anetta Zielińska , Metody wyceny obszarów przyrodniczo cennych	414

Summaries

Anna Baraniecka , The aim conflict in an enterprise – identification, consequences and ways of elimination.....	30
Tomasz Brzozowski , Management review vs. results orientation	39
Marek Bugdol , Trust as a result of an organization's activities	53
Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska , Perspectives of teachers' satisfaction	64
Małgorzata Chojnacka , Criteria and methods of appraisal of quality of customer service in chosen enterprises of municipal transportation	76

Marta Chudykowska , Chosen aspects of designing and implementing the balanced scorecard in a hospital	89
Sylwia Dziedzic , Analysis of satisfaction level of the graduates of Faculty of Management at Rzeszów University of Technology	101
Zenon Foltynowicz, Marta Purol , Improving result-oriented strategic management – the case of commodity Science Faculty of the Poznań University of Economics	112
Bartosz Fortuński , „Results” of environmental approach towards European Union energy policy in the EFQM model.....	125
Barbara Fura , Influence of ISO 14001 system adoption on the performance of the Podkarpackie Voivodeship enterprises	134
Tomasz Greber , Quantification of results of third party audits	143
Piotr Grudowski, Jacek Matusiak , Selected aspects of the satisfaction and loyalty of customers and employees.....	154
Rafał Haffer , Performance measurement systems and their impact on results achieved by Polish companies	171
Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys , Client and his satisfaction in public administration services.....	183
Zbigniew Kłos, Krzysztof Koper , Selected aspects of orientation analysis on results in food sector companies.....	193
Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka , Process management as a stimulator for improving the results of public organization performance.....	207
Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański , Determinants of customer satisfaction with public administration units services – the example of the municipal office of Dzierżoniów	218
Andrzej Kwintowski , Comparison of selected tools used in the control of a nonconforming product	228
Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor , Environment-friendly management – study findings	244
Agata Lulewicz-Sas , Reporting of socially responsible business.....	259
Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska , Quality measurement of the banking service process	270
Katarzyna Midor, Witold Biały , Research results of expectations and satisfaction of clients of higher education institution in the Silesian Voivodeship region	281
Agnieszka Panasiewicz , Risk management methodology in accordance with ISO 31000 standard	293
Barbara Pytko , Public management improvement with the applience of analysis results of quality changes.....	307
Paweł Rumniak , Directions of changes and development of internal report systems	318

Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak, A formalised system – an effective tool or an impediment?	335
Barbara Sujak-Cyrul, Sylwia Dudziak-Kamieniarz, Educational value added and focus on results – report from survey study	356
Maciej Urbaniak, Forms of a preliminary evaluation on suppliers – studies results.....	364
Izabela Witczak, Improving efficiency and effectiveness of health care in hospitals through the implementation of accreditation standards (The analysis of Polish and international experience).....	373
Marian Woźniak, The application of EFQM Quality Model for food analysis in rural communities on the example of Podkarpackie Voivodeship communities	389
Grażyna Paulina Wójcik, Impact of management on the effectiveness of power industry	403
Sabina Zaremba-Warnke, Eco-tests importance to ensure environmentally conscious customers satisfaction	413
Anetta Zielińska, Evaluation methods of naturally valuable areas	423

Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak

Legnickie Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej Spółka z o.o. w Legnicy

e-mail: {r_noworol; z.wozniak}@lpgk.pl

SFORMALIZOWANY SYSTEM – SKUTECZNY INSTRUMENT ZARZĄDZANIA CZY HAMULEC ROZWOJU?

Streszczenie: W artykule podjęto próbę dokonania kompleksowej oceny sformalizowanego zintegrowanego systemu zarządzania. Przedstawiono zintegrowany system zarządzania wdrożony w wielobranżowej spółce komunalnej, zbudowany na czterech normach jakościowej (PN-EN ISO 9001), środowiskowej (PN-EN ISO 14001), bhp (PN-N 18001) oraz bezpieczeństwa informacji (PN-ISO/IEC 27011). Celem artykułu jest zbadanie, czy sformalizowanie systemu pozytywnie wpływa na doskonalenie podmiotu i wzbogacenie kultury organizacyjnej, czy też fiksuje stopień rozwoju na pewnym poziomie i poprzez nadmierną biurokratyzację i hamuje jego postęp. Nadto w artykule przedstawiono oddziaływanie sformalizowanego zintegrowanego systemu zarządzania na osiągnięte przez organizację cele gospodarcze oraz ekologiczny i społeczny aspekt jej funkcjonowania. Artykuł napisano na podstawie rzeczyniwej dokumentacji systemowej, w szczególności raportów z auditów wewnętrznych i zewnętrznych, dokumentacji działań korygujących i zapobiegawczych.

Słowa kluczowe: system, zarządzanie, rozwój.

1. Wstęp

Rozwój to proces następujących po sobie zmian prowadzących do osiągnięcia stanów lub form coraz bardziej złożonych lub według określonych kryteriów doskonalszych [*Internetowy słownik...*]. Jest on charakterystyczny dla wszystkich sfer życia i funkcjonowania świata. Każdy byt przechodzi rozwój. Człowiek rozwija się bardzo intensywnie. Doskonali każdą dziedzinę i każdy obszar swej aktywności. Dotyczy to również zarządzania. Należy przy tym zaznaczyć, że działanie to nie jest wynalazkiem ludzi współczesnych ani nawet nowożytnych.

„Droga, jaką przeszły organizacje w stylu zarządzania – od »ręcznego sterowania« w małej, kilkuosobowej manufakturze do nowoczesnego zarządzania, wykorzystującego wszelkie dostępne narzędzia – jest bardzo długa” [*Literatura fachowa dla firm...* 2012]. Co ciekawe, od starożytności używanie narzędzi zarządzania było ukierunkowane nie tylko na zwiększenie wydajności, ale i na zagwarantowanie odpowiedniej jakości wyrobów bądź usług. Kodeks Hammurabiego w 282 artykułach

regulował prowadzenie interesów, stosunki międzyludzkie, wynagrodzenie, a także kary. Producent ponosił odpowiedzialność za jakość wytworzonego produktu, a dostawca usług – za jakość świadczonych przez siebie usług. W czasach nowożytnych nadal przestrzegano tych zasad. Może nie literalnie według prawa „oko za oko i ząb za ząb”, ale również bardzo rygorystycznie i konsekwentnie. Zgodnie z ukazem cara Piotra I z 1773 r. za dostawę dla wojska broni złej jakości groziła kara cielesna i pieniężna, a za nieskontrolowanie jakości przy odbiorze można było zostać zbitym do nieprzytomności. Świadczy to o zdecydowanym nacisku na kontrolę jakości produktu (dostawy), kładzionym przez człowieka niemalże od zarania procesu jego uspołeczniania. Zasadne wydaje się dodać, że kontrola ta generowała znaczne koszty. Właśnie wysokie koszty, w tym koszty wspomnianej kontroli, wymusiły odejście od „ręcznego” stylu zarządzania. Nastąpiło to w czasie rewolucji przemysłowej. Małe warsztaty i manufaktury łączyły się w zakłady przemysłowe. Na rynku funkcjonowała ostra konkurencja. Przetrwać w tych warunkach mogły te podmioty, które wprowadzały innowacje technologiczne oraz zmiany w systemach organizacji i zarządzania. Bój toczył się o obniżenie strat czasu i materiałów, a także kosztów zatrudnienia. Do rozwiązywania tych problemów potrzebni byli eksperci. W ten sposób z ery zarządzania jednoosobowego ludzkość przemieściła się do początków ery zarządzania systemowego, opartego na działaniach zespołowych.

Po rewolucji przemysłowej nastąpiła rewolucja jakości. Rozpoczęła się 16 maja 1924 r. „Wtedy to Walter Shewhart napisał notatkę do swoich przełożonych w Laboratorium Bella, dotyczącą sposobów wykorzystania metod statystycznych do poprawy produkowanych w firmie telefonów (karty kontrolne). Potrzeba stosowania metod statystycznych wynikała zarówno ze wzrostu produkcji i niemożliwości przeprowadzenia kontroli każdej sztuki produktu, jak również z potrzeby oszacowania wielkości dotychczas niemierzalnych i była konsekwencją starej zasady, że sterować – zarządzać można tylko tym, co jest mierzalne. Statystyka stworzyła zatem możliwość opanowania zmienności i sterowania zmiennością. Metody statystyczne, rozwinięte przez Deminga, Jurana i innych, stały się podstawą systemowego podejścia do zarządzania [*Literatura fachowa dla firm...* 2012].

Pierwsze normy dotyczyły jakości. Kiedy nowe paradygmaty rozwoju wytyczyły tzw. trzecią drogę, na której rozwój odbywa się w sposób zrównoważony, pojawiły się normy środowiskowe. Jednocześnie uzmysłowiono sobie potrzebę doskonalenia systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, które po okresie rozwoju „technokratycznego” nabrało zupełnie innego wymiaru. Nieco później informatyzacja przydała nowego znaczenia bezpieczeństwu informacji. Wraz z unowocześnieniem i miniaturyzacją nośników stawało się ono coraz bardziej zagrożone. Unormowanie różnych sfer funkcjonowania organizacji¹ umożliwiło wdrożenie w nich systemów zintegrowanych zbudowanych na więcej niż jednej normie.

¹ Spółka, korporacja, przedsiębiorstwo, organ władzy, instytucja, a także jakakolwiek ich kombinacja publiczna bądź prywatna, samodzielna lub niesamodzielna.

Takie sformalizowane zintegrowane narzędzie zarządzania może skutecznie wpływać na doskonalenie przebiegu wszystkich procesów zachodzących w organizacji, ale może również je spowalniać, a nawet hamować.

Poniżej zaprezentowany został przykład zintegrowanego systemu zarządzania zbudowanego na czterech normach: jakościowej (PN-EN ISO 9001), środowiskowej (PN-EN ISO 14001), bhp (PN- N-18001) oraz bezpieczeństwa informacji (PN-ISO/IEC 27001), wdrożonego, utrzymywanego i doskonalonego w wielobranżowej spółce komunalnej.

Celem artykułu jest wykazanie, że nadmierne sformalizowanie systemu zarządzania zaburza proces jego doskonalenia, a nawet hamuje rozwój organizacji, w której on funkcjonuje.

2. Zintegrowany system zarządzania na przykładzie Legnickiego Przedsiębiorstwa Gospodarki Komunalnej Sp. z o.o.

Jako samodzielny podmiot LPGK Sp. z o.o. istnieje blisko 32 lata. Przekształcenie przedsiębiorstwa w spółkę prawa handlowego nastąpiło 19 lat temu. Do roku 2007 system zarządzania przyjęty w spółce opierał się na koncentrowaniu i realizacji zadań w obrębie jednostek i komórek organizacyjnych, to jest:

- Zakładu Oczyszczania Miasta (łącznie ze składowiskiem odpadów komunalnych),
- Zakładu Zieleni i Usług Pogrzebowych,
- Zakładu Inżynierii Miejskiej,
- Wydziału Głównego Mechanika – Energetyka,
- schroniska dla bezdomnych zwierząt.

LPGK działa na obszarze miasta Legnica, powiatu legnickiego oraz gmin i powiatów sąsiadujących, realizując zadania z zakresu gospodarki komunalnej, w szczególności usługi w zakresie:

- oczyszczania miasta, w tym odbioru, zbierania, transportu zmieszanych odpadów komunalnych,
- odbioru i transportu odpadów płynnych,
- selektywnego zbierania odpadów, w tym odpadów biodegradowalnych,
- odzysku i unieszkodliwiania odpadów,
- aranżacji i konserwacji terenów zielonych,
- specjalistycznych prac ogrodniczych,
- budowy, modernizacji i konserwacji nawierzchni dróg, placów i chodników,
- pionowego i poziomego oznakowania ulic,
- wykonawstwa i utrzymania sygnalizacji świetlnej,
- utrzymania terenów cmentarnych,
- organizacji pogrzebów,
- prowadzenia schroniska dla zwierząt.

Ponadto realizuje zlecone zadania własne gminy Legnica, w tym:

1) zarządza:

- cmentarzami komunalnymi,
- palmiarnią,
- schroniskiem dla bezdomnych zwierząt,

2) organizuje:

- prace społeczno-użyteczne wykonywane w ramach czasowego ograniczenia wolności,
- pobieranie opłaty targowej za korzystanie z placów handlowych przy cmentarzu komunalnym.

W toku realizacji zamierzeń gospodarczych kierunki rozwoju podmiotu oraz sposób zarządzania były i są determinowane potrzebami lokalnej społeczności na różne usługi o charakterze komunalnym. Tymczasem światowe i krajowe tendencje w sztuce zarządzania ewoluowały w kierunku podejścia procesowego – to jest nadzorowania realizacji poszczególnych zadań nie w ramach jednostek strukturalnych, lecz zgodnie z przebiegiem wytyczonych procesów, które zachodzą przekrojowo w całym podmiocie.

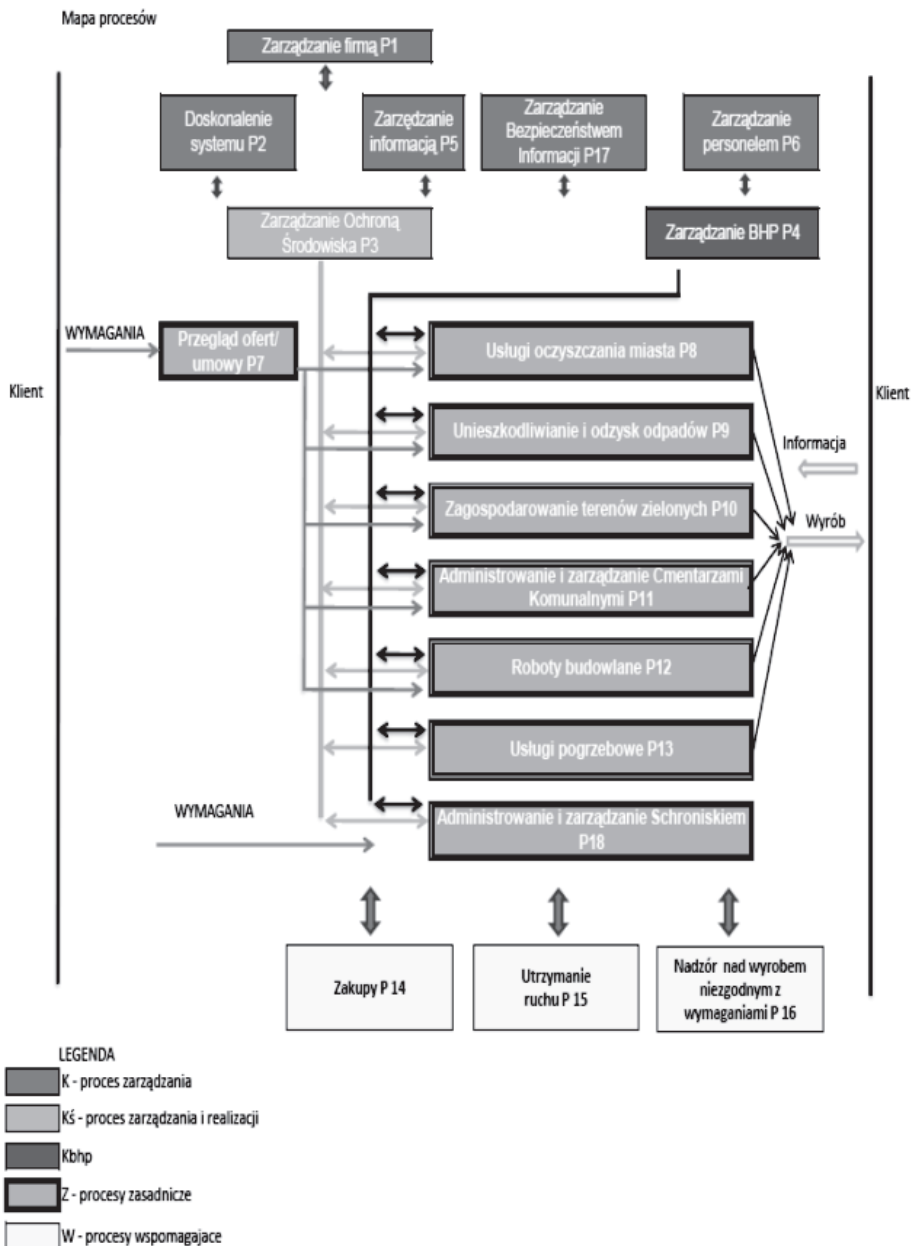
Dla zachowania równowagi między efektami ekonomicznymi a realizowaniem celów społecznych i ekologicznych, w oparciu o doświadczenia praktyczne oraz o szczegółową analizę działalności – zarząd LPGK opracował „Strategię rozwoju spółki na lata 2004-2006 z wizją do 2014 roku”. Jednym z jej kluczowych założeń było wdrożenie systemu zarządzania, odpowiadającego normom europejskim oraz polskim. Realizując założenia strategiczne, w 2007 r. wdrożono zintegrowany system zarządzania zbudowany na trzech normach:

- jakościowej – PN-EN ISO 9001,
- środowiskowej – PN-EN ISO 14001,
- bhp – PN-N-18001.

Po zamknięciu prac wdrożeniowych zarządzeniem prezesa zarządu LPGK przyjęto do stosowania system, utrzymywany i ciągle doskonalony, opisany w Księdze Zintegrowanego Systemu oraz 20 procedurach. System jest monitorowany poprzez audyty wewnętrzne oraz zewnętrzne; potencjalnym niezgodnościom zapobiega się dzięki prowadzonym działaniom zapobiegawczym. W razie zaistnienia niezgodności natychmiast podejmowane są działania korekcyjne w celu ich usunięcia oraz korygujące w celu wyeliminowania przyczyn.

Zintegrowany system zarządzania został poddany certyfikacji przez Polskie Centrum Certyfikacji z Wrocławia.

Wdrożenie systemu pozwoliło na zidentyfikowanie zachodzących w spółce procesów gospodarczych, określenie istniejących pomiędzy nimi powiązań, a tym samym skuteczniejsze zarządzanie zjawiskami gospodarczymi. System pozytywnie wpłynął na podniesienie świadomości pracowników w pojmowaniu swej pracy i podejściu do jakości załogi. Usprawnił obieg informacji w firmie, a tym samym dał większe możliwości podejmowania szybkich i trafnych decyzji.



Rys. 1. Mapa procesów LPGK Spółka z o.o.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Księgi ZSZ LPGK Sp. z o.o., wyd. 2 z 2010 r.

W 2010 r. system został poszerzony o dodatkowy filar – normę zarządzania bezpieczeństwem informacji PN-ISO/IEC 27001. Podejście procesowe do zarządzania informacją ograniczyło ryzyko poniesienia przez spółkę konsekwencji prawnych, a nawet strat finansowych związanych z utratą informacji.

Szczególnie ważna dla spółki była i jest ochrona danych osobowych klientów. Warto nadmienić, że tylko w zakresie odbioru odpadów komunalnych spółka świadczy usługi około 10 tys. klientów indywidualnych.

Wdrożony system bezpieczeństwa informacji jest rozwijany tak, aby przekazywane przez klientów informacje były wykorzystywane w bezpieczny sposób i wyłącznie w celach realizacji powierzonych zadań.

Jak wspomniano, w chwili wdrożenia system był udokumentowany w Księdze Zintegrowanego Systemu Zarządzania oraz 20 procedurach. Obecnie dokumentuje go wydanie 2 (poszerzone) Księgi, deklaracja stosowania oraz 26 procedur. W ciągu tych blisko pięciu lat zmodyfikowano także politykę jakości, środowiska i bezpieczeństwa, która od 26 stycznia 2010 r. wzbogacona została o postanowienia dotyczące bezpieczeństwa informacji. Tabela wskaźników procesów obejmuje 21 pozycji. Od momentu wdrożenia zarząd spółki przyjął i rozliczył następujące cele:

- jakościowe: 2007, 2008, 2009-2010, 2011;
- środowiskowe: 2007-2008, 2009-2010, 2011;
- bhp: 2007-2008, 2009-2010, 2011;
- bezpieczeństwa informacji: 2010, 2011.

Również w roku bieżącym przyjęte zostały cele: jakościowe, środowiskowe, bhp, bezpieczeństwa informacji, które po upływie wyznaczonych terminów ich osiągnięcia podlegać będą rozliczeniu.

Szczegółowa analiza funkcjonowania systemu odbywa się na całościowych i częściowych przeglądach zintegrowanego systemu zarządzania. Do 31.05.2012 r. odbyło się pięć całościowych przeglądów systemu. Szósty przegląd odbędzie się w roku bieżącym (2012). Przeglądy częściowe w zależności od potrzeb są dokonywane w ramach posiedzeń zarządu.

W okresie od 6.08.2007 do 22.05.2012 r. w spółce odbyło się 76 auditów wewnętrznych. Na rok 2012 zaplanowanych jest jeszcze 14 auditów. Z uwagi na zintegrowany charakter systemu audyty również mają formę zintegrowaną, to jest obejmują problematykę uregulowaną w czterech normach. Zwykle audituje się jeden proces. W razie zaistnienia uzasadnionych przesłanek audituje się pod kątem środowiskowym, bezpieczeństwa i higieny pracy lub bezpieczeństwa informacji wybrany proces bądź jego fragment. W ciągu blisko 5 lat funkcjonowania w podmiocie zintegrowanego systemu zarządzania zainicjowano i przeprowadzono 25 działań korygujących oraz 17 działań zapobiegawczych. W początkowej fazie wdrażania i budowania systemu przeważały działania korygujące. W miarę jego doskonalenia więcej inicjowanych jest działań zapobiegawczych. Jest to potwierdzenie spełniania przez system funkcji narzędzia „wczesnego reagowania”. Dodać należy, że podejmowane działania korygujące i zapobiegawcze mają charakter przekrojowy. Oznacza to, że niezależnie od miejsca wystąpienia niezgodności lub potencjalnej niezgodności

są one rozszerzane na wszystkie obszary, w których możliwe jest wystąpienie takiego negatywnego zjawiska. Stwarza to szansę wyeliminowania lub uniknięcia zidentyfikowanych niezgodności w całym podmiocie. Z 25 podjętych działań korygujących nieskuteczne po wyznaczonym terminie zamknięcia okazały się cztery. Jednak po kolejnych analizach działań w wydłużonych terminach, przy zaangażowaniu najwyższego kierownictwa, udało się wyeliminować niezgodności, które wywołały potrzebę tych działań. Te problematyczne, rozciągnięte w czasie działania to:

- dostosowanie wszystkich maszyn i urządzeń w spółce do minimalnych wymagań bhp,
- wypracowanie i wdrożenie systemu tworzenia i prowadzenia dokumentacji obiektów,
- ujednoczenie numeracji nieruchomości spółki,
- opracowanie jednolitych zasad nadzoru nad kluczami do pomieszczeń spółki.

Od momentu wdrożenia normy zarządzania bezpieczeństwem informacji – to jest od 31.05.2010 do 31.05.2012 r. zarejestrowano 23 incydenty związane z bezpieczeństwem informacji. Aby usprawnić nadzór nad dokumentami i zapisami systemu w ramach obowiązujących 26 procedur wdrożono 78 formularzy.

3. Mierzalne i niemierzalne efekty wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania

Najważniejsze spośród celów, które zamierzano osiągnąć poprzez wdrożenie w spółce zintegrowanego systemu zarządzania, to:

- 1) w ujęciu jakościowym:
 - rozpoznanie potrzeb w zakresie usług komunalnych klientów i potencjalnych klientów i spełnianie ich na jak najwyższym poziomie,
 - zmniejszenie kosztów działalności, w szczególności wyeliminowanie kosztów złej jakości,
 - sprawna realizacja przyjętego planu inwestycji, zapewniająca zrównoważony rozwój,
 - zapobieganie zjawiskom niepożądanym,
- 2) w ujęciu środowiskowym:
 - zwiększenie odzysku odpadów,
 - ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko,
 - krzewienie proekologicznych i społecznie pożądanych wzorców zachowań,
- 3) w ujęciu bhp:
 - podwyższenie standardów dotyczących bezpiecznego i higienicznego wykonywania pracy,
 - promowanie profilaktyki zdrowotnej wśród pracowników,
- 4) w ujęciu bezpieczeństwa informacji:
 - zapewnienie sprawnego i bezpiecznego przepływu informacji tworzonej, przetwarzanej i nadzorowanej,

- zapewnienie ciągłości działania na wypadek zaistnienia różnych zjawisk niepożądanych.

Z perspektywy pięciu lat funkcjonowania systemu można wyróżnić następujące korzyści, jakie z tytułu jego wdrożenia i doskonalenia udało się uzyskać:

1) niewymierne:

- poprawa komunikacji wewnętrznej,
- zaszczerpienie i utrzymanie zasady ustawicznego aktualizowania dokumentacji bhp,
- zwiększenie zaangażowania załogi na rzecz działań w zakresie poprawy jakości, zmniejszenia niekorzystnego oddziaływania na środowisko, ciągłego doskonalenia warunków pracy, jak również dbałości o bezpieczeństwo informacji,
- stworzenie instrumentu, który umożliwiłoby wyeliminowanie niezgodności, za-nim się pojawi lub natychmiast po jej zaistnieniu,

2) wymierne:

- urządzenie nowoczesnych, odpowiadających standardom magazynów,
- wdrożenie wewnętrznego systemu szkoleń,
- umożliwienie zdobycia dodatkowych punktów za każdy certyfikat przy ocenie wniosków o dofinansowanie z funduszy europejskich [np. *Kryteria merytoryczne...* 2008],
- uzyskanie pewności, że spełnione zostaną wymagania zamawiającego, jeśli w SIWZ ustanowi warunek posiadania certyfikatu²,
- zmniejszenie kosztów reklamacji,
- utrzymywanie wysokości składki wypadkowej na podobnym niskim poziomie (około 1,36% podstawy).

Dodatkową korzyścią (efektem synergicznym), jaką udało się osiągnąć przez wdrożenie systemu, jest nadanie spółce wizerunku nowoczesnego podmiotu gospodarczego, który prowadząc swoją działalność zgodnie z zapisami prawa handlowego, świadczy usługi najwyższej jakości. Równocześnie spółka spełnia wymagania bezpieczeństwa i higieny pracy oraz wymagania środowiskowe, a także utrzymuje wysokie standardy dotyczące bezpieczeństwa informacji.

Wszystkie wymienione pozytywne efekty funkcjonowania w LPGK zintegrowanego systemu zarządzania osiągnięto dzięki metodyce: planuj – wykonaj – sprawdź – działaj.

4. Plany i ich realizacja

Zintegrowany system zarządzania jest narzędziem, które warunkuje wysoki poziom uporządkowania działań, operacji i decyzji. Wśród szeregu decyzji zarządczych

² Wynika to z § 5 ust. 1 pkt 4 i 5 Rozporządzenia Prezesa RM z dnia 30.12.2009 r. w sprawie rodzajów dokumentów, jakich może żądać zamawiający od wykonawcy, oraz form, w jakich te dokumenty mogą być składane (DzU z 2009, nr 226, poz. 1817).

szczególne miejsce zajmują te związane z planowaniem i utrzymywaniem pożądanych relacji ekonomicznych. „Wspólną cechą koncepcji zaliczanych do nowej ekonomii instytucjonalnej jest rezygnacja z traktowania przedsiębiorstwa jako czarnej skrzynki. W koncepcjach tych odchodzi się od utożsamiania istoty firmy z funkcją produkcji w kierunku pojmowania przedsiębiorstwa jako struktury regulacji (*governance structure*), w której dokonywane są transakcje” [Gorynia 1999, s. 778]. Podstawową strukturą regulacji jest mapa procesów. W każdym procesie zarządczym, zasadniczym czy też wspomagającym, zachodzą transakcje. Procedury opisują sposób postępowania. Ciągłe doskonalenie i przeglądanie systemu zapewnia osiągnięcie celów oraz obniżanie kosztów transakcyjnych. Odbywa się to zarówno przez outsourcing, jak i przez internalizację. Przykładowo w ramach outsourcingu spółka wykorzystuje niezależne podmioty do wykonywania w ich imieniu robót budowlanych, świadczenia usług transportowych oraz usług z zakresu pielęgnacji zieleni. Z kolei w ramach internalizacji spółka włączyła do wewnątrz opracowanie strategii rozwoju, zarządzanie stroną internetową oraz opracowanie programu ewidencji usług odbioru odpadów, które wcześniej realizowały niezależne zewnętrzne podmioty. Działania te wykonano zgodnie z planami, które opracowano na podstawie analiz przebiegu wspomnianych procesów na zewnątrz i wewnątrz organizacji. „Sukces określonych zamierzeń i przedsięwzięć zależy jednak nie od samego wykonania kolejnych zaplanowanych działań, lecz od umiejętnego wykorzystania wiedzy zdobytej podczas realizacji ich poszczególnych etapów, nawet wtedy gdy prowadzić ona będzie do weryfikacji końcowych celów strategicznych”³. System zarządzania zapewnia gromadzenie, katalogowanie i wykorzystywanie tej wiedzy do osiągnięcia jak najlepszych zintegrowanych efektów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych. Zdaniem autorów na obecnym etapie rozwoju badanego podmiotu przyjęty sposób zarządzania w istotny sposób wpłynął na ukształtowanie się pozytywnych relacji ekonomicznych, które charakteryzują zaprezentowane niżej wybrane wielkości i wskaźniki.

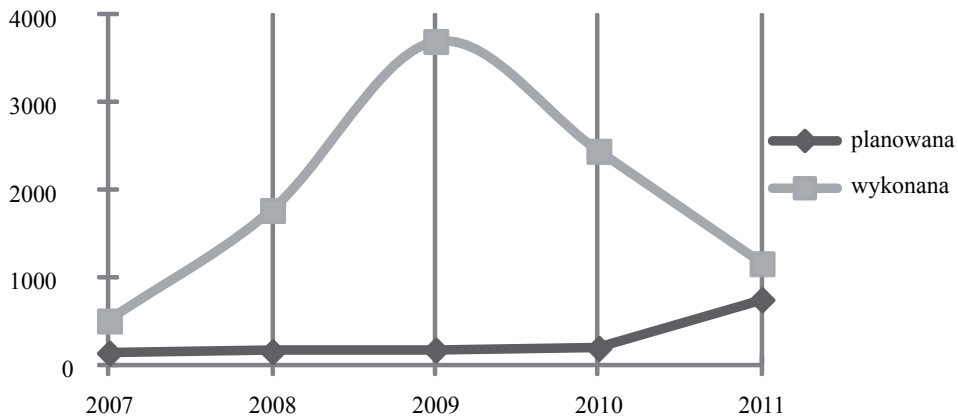
W tabeli 1 i na rysunku 2 przedstawiono porównanie planowanych i zrealizowanych wybranych wielkości i wskaźników, które ukształtowały się w LPGK w latach 2007–2011.

Tabela 1. Zysk na sprzedaży w latach 2007–2011 (w tys. zł)

Wielkość	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Planowana	145,0	160,0	180,0	200,0	755,0
Wykonana	513,3	1 775,8	3 708,1	2 454,4	1 166,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z realizacji strategii rozwoju spółki.

³ Strategia rozwoju spółki na lata 2004-2006 z wizją do 2014 r., s. 61.



Rys. 2. Wielkość zysku na sprzedaży w latach 2007–2011 (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z realizacji strategii rozwoju spółki.

Oceny osiągniętych przez LPGK wyników finansowych oraz kluczowych wskaźników należy dokonywać w kontekście szczególnego uwarunkowania, jakim jest górna stawka za odbiór odpadów komunalnych uchwalana przez poszczególne gminy.

Jest to swoistego rodzaju „cena urzędowa”, której żaden podmiot świadczący tego rodzaju usługi nie może przekroczyć. Stanowi ona istotny element kształtujący poziom przychodów.

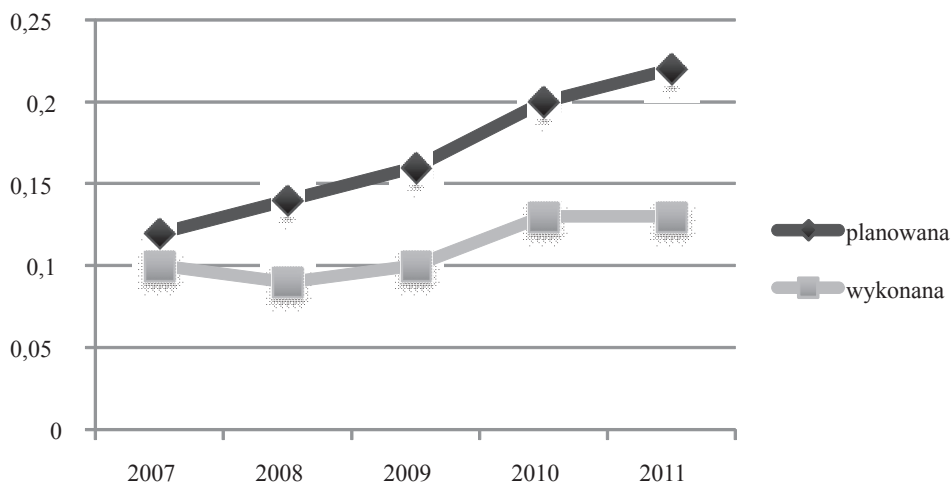
Wpływy z tytułu odbioru i unieszkodliwiania odpadów stanowią ponad 50% przychodów spółki. LPGK w żadnym segmencie rynku świadczonych przez siebie usług nie jest monopolistą. Wielkość osiągniętych przez spółkę przychodów wynika przede wszystkim z jakości świadczonych usług i cen.

Przy względnie stałym zakresie świadczonych usług oraz cen realizowanie dodatniego wyniku na sprzedaży jest możliwe dzięki racjonalnemu i efektywnemu wykorzystaniu potencjału produkcyjnego, ludzkiego, finansowego oraz organizacyjnego. Stosowanie przez spółkę procedur zintegrowanego systemu zarządzania ogranicza ryzyko wystąpienia zdarzeń niekorzystnych przy realizacji usług.

Tabela 2. Wskaźnik rentowności netto sprzedaży

Wielkość	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Planowana	0,12	0,14	0,16	0,20	0,22
Wykonana	0,10	0,09	0,10	0,13	0,13

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z realizacji strategii rozwoju Spółki.



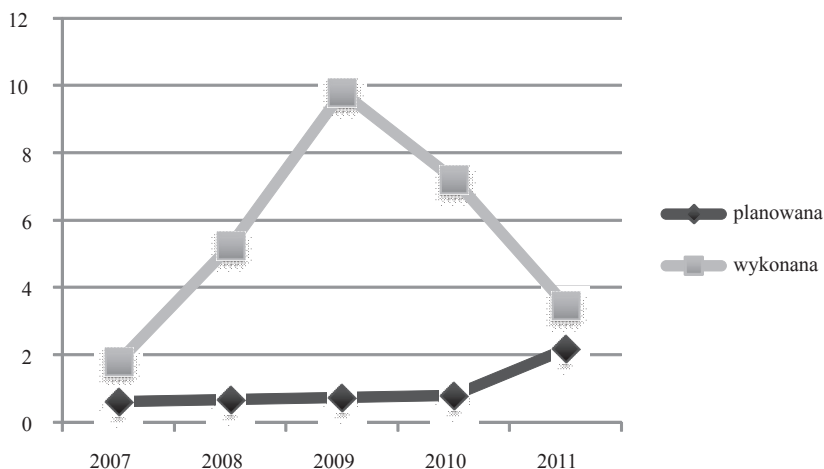
Rys. 3. Wielkość wskaźnika rentowności netto sprzedaży

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z realizacji strategii rozwoju spółki.

Tabela 3. Wskaźnik rentowności brutto sprzedaży

Wielkość	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Planowana	0,61	0,66	0,73	0,79	2,17
Wykonana	1,80	5,24	9,80	7,22	3,47

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z realizacji strategii rozwoju Spółki.



Rys. 4. Wielkość wskaźnika rentowności brutto sprzedaży

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z realizacji strategii rozwoju spółki.

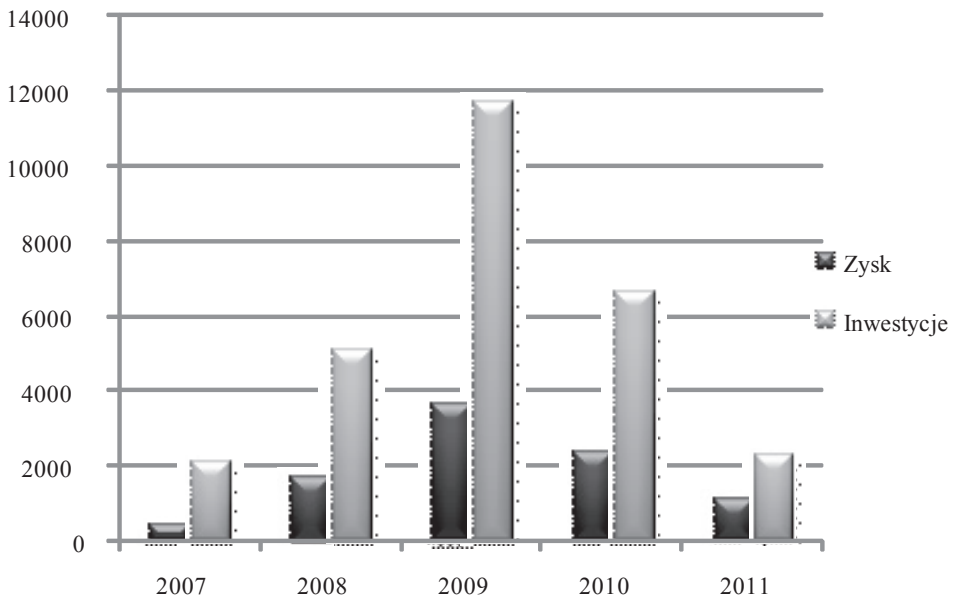
Wyniki spółki w formie sprawozdania finansowego są oceniane nie tylko przez właściciela (gminę Legnica), ale i przez partnerów biznesowych. Stosowane procedury dają zlecającym usługi gwarancje należytego i terminowego wykonania zlecenia.

Przy rynku usługodawcy jest to rzecz istotna. Osiągane przez spółkę wyniki finansowe oraz realizowana przez zarząd polityka są pozytywnie odbierane, co znajduje odzwierciedlenie w poziomie wspomagania finansowego.

Tabela 4. Zysk na sprzedaży i nakłady inwestycyjne w latach 2007–2011 (w tys. zł)

Wielkość	Rok				
	2007	2008	2009	2010	2011
Zysk	513,3	1 775,8	3 708,1	2 454,4	1 166,7
Inwestycje	2 163,7	5 146,8	11 818,4	6 742,5	2 347,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z realizacji strategii rozwoju spółki.



Rys. 5. Zysk na sprzedaży i nakłady inwestycyjne w latach 2007–2011 (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z realizacji strategii rozwoju spółki.

Poza wynikami gospodarczymi przy zarządzaniu systemowym osiągnięto znaczące korzyści w sensie ekologicznym oraz społecznym. Ponieważ niemożliwe jest opisanie wszystkich działań podejmowanych przez LPGK w nurcie społecznej odpowiedzialności w biznesie, poniżej przytoczono skrótowy opis systemu selektywnej zbiórki bioodpadów oraz działania w zakresie edukacji.

System selektywnej zbiórki i odzysku odpadów biodegradowalnych powstał na bazie kompostowni odpadów zbudowanej w systemie pryzmowym KUSS ze ste-

rowanym napowietrzaniem pryzm, która jest jedną z najnowocześniejszych instalacji na Dolnym Śląsku. W II projekcie Wojewódzkiego Planu Gospodarki Odpadami z 22.05.2012 r. została ona wyznaczana na Regionalną Instalację Przetwarzania Odpadów Zielonych. Wydajność kompostowni to 25 tys. Mg odpadów rocznie. Efektem ekologicznym przedsięwzięcia jest ograniczenie masy odpadów komunalnych biodegradowalnych kierowanych do składowania. Łączny koszt inwestycji netto wyniósł ponad 11,5 mln zł. Doświadczenia w zakresie odzysku bioodpadów prezentowano na V Dolnośląskiej Konferencji „Selektywna zbiórka odpadów opakowaniowych i biodegradowalnych w gminie – wyniki i kierunki rozwiązań”, która odbyła się 3.11.2010 r. w Urzędzie Wojewódzkim we Wrocławiu. Ponadto ze środków spółki sfinansowano produkcję instruktażowo-promocyjnego filmu propagującego selektywną zbiórkę odpadów biodegradowalnych.

W latach 2007–2011 podejmowano i realizowano różnego rodzaju przedsięwzięcia o znaczeniu społecznym. Okazjonalne spotkania edukacyjne przerodziły się w adresowane do dzieci, młodzieży oraz dorosłych lekcje ekologiczne. W przedmiotowym zakresie w latach 2007–2011 łącznie odbyło się 30 takich spotkań.



Fot. 1. Lekcja ekologiczna, Zakład Oczyszczania Miasta LPGK, 12.05.2011. Fot. R. Rojewska

Skuteczne zarządzanie relacjami ekonomicznymi oraz szerokie otwarcie się spółki na problemy środowiskowe i społeczne zostało dostrzeżone oraz nagrodzone w rankingach prowadzonych przez niezależne instytucje, takich jak: „Gazele Biznesu”, „Lider Ekoinwestycji”, „Przedsiębiorstwo Fair Play”, „Przyjazni Środowisku”.

5. Niezgodności. Pozytywy. Potencjały. Spostrzeżenia

Zintegrowany system zarządzania jest instrumentem wspomagającym proces decyzyjny. Cechami tego systemu są: „zintegrowany przegląd zarządzania, zintegrowane podejście do auditów wewnętrznych, zintegrowane podejście do polityki i celów,

zintegrowane podejście do procesów systemowych, zintegrowany zbiór dokumentacji obejmujący instrukcje robocze, zintegrowane podejście do mechanizmów doskonalenia, zintegrowane podejście do planowania z dobrym wykorzystaniem całościowego podejścia do zarządzania ryzykiem działalnościami, zunifikowane wsparcie i odpowiedzialność kierownictwa”⁴.

Podejście procesowe oraz uporządkowanie działań podejmowanych w obrębie organizacji według określonej w procedurach i instrukcjach dyscypliny zapewniają wewnętrzną harmonię. Zgranie i zsynchronizowanie operacji oraz decyzji z nimi związanych wokół jednej osi pozytywnie wpływa na efekt końcowy podejmowanych w organizacji przedsięwzięć. Problem w tym, że oś ta w przypadku systemu zintegrowanego jest wynikiową czterech różnych norm. W największym uproszczeniu oś jakościowa oscyluje wokół klienta, oś środowiskowa – wokół środowiska, oś bhp – wokół bezpieczeństwa pracownika, oś bezpieczeństwa informacji – wokół ochrony aktywów informacyjnych. Uzyskanie równowagi, to jest określenie wspólnego dla czterech osi kierunku docelowego jest trudne. Im więcej bowiem podejmiemy starań w zakresie minimalizacji negatywnego wpływu organizacji na środowisko naturalne, w tym zabezpieczenia zdrowia i życia pracowników oraz ochrony cennych aktywów informacyjnych, tym efekt końcowy naszych działań będzie bardziej kosztowny, czyli droższy dla klienta. Tymczasem zrównoważony rozwój wymaga zrównoważenia ekonomicznego, ekologicznego i społecznego aspektu funkcjonowania organizacji. Najistotniejsze więc dla organizacji jest określenie optimum, do którego kompromisowo dostosowane zostaną jej cele strategiczne. Przy poszukiwaniu „złotego środka” zdarzają się działania niepożądane, które rodzą negatywne skutki. Oceniając przydatność zintegrowanego systemu jako narzędziem wspomagającym proces zarządzania organizacją najlepiej posłużyć się takimi kategoriami, jak:

- niezgodności,
- pozytywy,
- potencjały,
- spostrzeżenia.

Przez niezgodności rozumieć należy odstępstwa od norm, które powodują utratę skuteczności systemu zarządzania bądź wpływają na jej obniżenie. Pozytywy to stwierdzone mocne strony systemu, które są warte dalszego rozwijania. Potencjały, wskazują strony słabe, które otwierają możliwości doskonalenia. Spostrzeżenia to sygnały alarmowe, które poprzedzają wystąpienie niezgodności.

Niezgodności są odstępstwami od norm. Choć występują one w każdym systemie, to jednak jako zjawiska niepożądane należy je rozpatrywać w kategoriach incydentu. Natomiast potencjały, będące słabymi stronami systemów zintegrowanych,

⁴ Polskie Centrum Certyfikacji PCC-CERT Sp. z o.o. Wrocław, Informator CC-IN 1. Zasady certyfikacji i nadzoru nad systemami zarządzania organizacją, wydanie 12-1, s. 6.

można rozpatrywać jako zjawiska o charakterze ogólnym. Powtarzającym się⁵ w zintegrowanych systemach zarządzania potencjałem, który występuje już na etapie ich projektowania, jest nadmierna skłonność do dokumentowania. Często podejmowane są decyzje dotyczące dokumentowania, choć normy tego nie wymagają. Procedura to „ustalony sposób przeprowadzenia działania lub procesu. Procedura może być udokumentowana lub nie” [PN-EN ISO 14001 pkt 3.19]. Nadmierne rozbudowanie dokumentacji generuje szereg dodatkowych operacji, co jest sprzeczne z dążeniem do minimalizacji zbędnych kosztów. Rozbudowana dokumentacja systemowa co prawda zapewnia wysoki stopień uporządkowania pojedynczych działań i operacji, ale też wydłuża czas ich realizacji. Dodać należy, że spowolnienie to wynika również z niechęci do posługiwania się formularzami oraz głównie z konieczności zastosowania konkretnego obowiązującego wydania formularza. W celu zmniejszenia uciążliwości stosowania rozbudowanej dokumentacji systemowej i jednoczesnego utrzymania osiągniętego stanu uporządkowania warto skorzystać z programów wspomagających obieg dokumentów (w opisywanym w artykule systemie od roku 2012 wykorzystywany jest program Smart). Przecież dokument to „informacja i jej nośnik. Nośnikiem może być papier, dysk komputerowy magnetyczny, elektroniczny lub optyczny, fotografia lub próbka wzorcowa albo kombinacja powyższych” [PN-EN ISO 14001 pkt 3.4].

Drugim potencjałem, który często⁶ wymaga intensywnego ciągłego doskonalenia, jest nastawienie uczestników organizacji do systemu. Zmiany nastawienia nie można uzyskać przez same szkolenia. Najwięcej w tym zakresie udaje się osiągnąć poprzez uświadomienie korzystającym, co mogą zyskać dzięki stosowaniu zintegrowanego podejścia procesowego w wykonywaniu powierzonych obowiązków. Tu ważna uwaga, ukształtowana w oparciu o blisko pięć lat funkcjonowania systemu w LPGK – lepiej wcześniej korzystać ze wzmocnień pozytywnych niż zbyt późno uciekać się do wzmocnień negatywnych. Dodać należy, że nadmierne zbiurokratyzowanie (potencjał pierwszy) potęguje niechęć pracowników do systemu.

Trzecim, największym potencjałem, który warto przekuć na pozytyw, jest kreatywność członków organizacji. Potencjał ten jest tym większy, im większe są zaniechania w doskonaleniu potencjału drugiego. Odwrotnie – im więcej wysiłku włożone zostanie w budowanie atmosfery akceptacji dla systemu, tym większa będzie kreatywność pracowników w jego budowaniu, utrzymywaniu i doskonaleniu. Dokumentacja systemu stanowi zbiór regulacji. Są one potrzebne tam, gdzie występują sprzeczności i konflikty. W sferach, w których występuje harmonia, regulacje (szczególnie dokumentowane) są zbędne. Obszary te należy wręcz deregulować

⁵ Na podstawie doświadczeń zdobytych przy wdrożeniu i doskonaleniu systemu zapewnienia jakości w Spółdzielni Inwalidów INPRODUS w Jaworze, przy wdrożeniu, utrzymywaniu i doskonaleniu zintegrowanego systemu zarządzania w LPGK Sp. z o.o. oraz w wyniku wymiany doświadczeń.

⁶ Jak wyżej.

w celu wyeliminowania działania według proceduralnych schematów na rzecz twórczego indywidualnego podejścia.

6. Zakończenie i wnioski

Zintegrowany system jest dobrym narzędziem zarządzania. Jego wdrożenie w naturalny sposób zmienia perspektywę zarządzających w zakresie oceny podmiotu. „Według nowej ekonomii instytucjonalnej firma jest siecią kontraktów, której istotą jest relacja zatrudnienia. Podobnie jak w teorii neoklasycznej, celem firmy jest maksymalizacja zysku. Mówi się więc, że nowa ekonomia instytucjonalna zajmuje się ekonomią organizacji, w przeciwieństwie do ekonomii neoklasycznej, która zajmuje się ekonomią produkcji. Struktura regulacji stanowi ramy instytucjonalne, w których odbywa się zarządzanie transakcjami. Podstawową jednostką analizy są transakcje” [Gorynia 1999, s. 778]. Zintegrowane systemy zarządzania wytyczają „ramy instytucjonalne”, a ich doskonalenie to wysiłki podejmowane w celu zbliżenia do „struktury instytucjonalnej równowagi” [Landreth, Colander 2011, s. 429].

Jednak, jak każde narzędzie, zintegrowane systemy zarządzania winny być wykorzystywane zgodnie z przeznaczeniem. Oznacza to, że ich wdrożenie, utrzymywanie i doskonalenie ma służyć organizacji, a nie na odwrót. Nadmiernie sformalizowany system, oparty na rozbudowanej dokumentacji, który doprecyzowuje sposób realizacji każdej pojedynczej operacji, hamuje rozwój podmiotu. Dlatego przed podjęciem decyzji o wdrożeniu systemu oraz w trakcie jego doskonalenia zawsze warto dokonywać przeglądu wewnętrznych regulacji (procedur, instrukcji) w kontekście istnienia sprzeczności. Jeśli sprzeczności nie występują, to znaczy, że niepisane zasady (niedokumentowane procedury) skutecznie je wyeliminowały. W takim przypadku należy korzystać z dobrodziejstwa stanu faktycznego. Przy stwierdzeniu sprzeczności trzeba się zastanowić, czy wynikają one z braku, czy z nadmiaru zasad pisanych (dokumentowanych procedur), i w zależności od tego obrać kierunek dalszego doskonalenia.

Po osiągnięciu stanu równowagi, w którym sprzeczności i konflikty są skutecznie rozstrzygane (za pomocą regulacji lub bez nich), uznać należy, że wewnętrzne prawo organizacji spełnia swoją funkcję, dzięki czemu koszty transakcyjne kształtują się na oczekiwanym poziomie. Jest to najlepszy moment do przejścia organizacji od zarządzania systemowego do zarządzania opartego na wiedzy. Spodziewać się bowiem należy, że społeczny kapitał organizacji jest na tyle dojrzały, że indywidualne oczekiwania tworzących go pracowników będą racjonalne. Natomiast wynikiem współistnienia indywidualnych racjonalnych oczekiwań stanie się maksymalizacja użyteczności podmiotu, który tych pracowników zatrudnia.

Literatura

- Gorynia M., *Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Ekonomista” 1999, nr 6.
- Informator CC-IN 1. Zasady certyfikacji i nadzoru nad systemami zarządzania organizacją, wydanie 12-1. Polskie Centrum Certyfikacji PCC-CERT Sp. z o.o., Wrocław 2012.
- Internetowy słownik języka polskiego*, sjp.pwn.pl.
- Kryteria merytoryczne fakultatywne dla poddziałania 4.5.1. Wsparcie inwestycji w sektorze produkcyjnym. Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007-2013. Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2008.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Landreth H., Colander D.C., *Historia myśli ekonomicznej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Literatura fachowa dla firm i instytucji*, Verlag Dashofer Sp. z o.o., Warszawa 2012.
- PN-EN ISO 9001 ICS 03.120.10 Systemy zarządzania jakością. Wymagania PKN, Warszawa 2009.
- PN-EN ISO 14001 ICS 13.020.10 Systemy zarządzania Środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania PKN, Warszawa 2005.
- PN-N 18001 ICS 13.100 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania PKN, Warszawa 2004
- PN-ISO/IEC 27001 ICS 35.040 Technika informatyczna. Techniki bezpieczeństwa. Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji, Wymagania, PKN, Warszawa 2007.
- Rozporządzenie Prezesa RM z dnia 30.12.2009 r. w sprawie rodzajów dokumentów, jakich może żądać zamawiający od wykonawcy, oraz form, w jakich te dokumenty mogą być składane, DzU z 2009, nr 226, poz. 1817.
- Strategia rozwoju spółki na lata 2004-2006 z wizją do 2014 roku, LPGK, Legnica 2007.
- Strategia rozwoju spółki na lata 2011-2015 z wizją do 2020 roku, LPGK, Legnica 2011.

A FORMALISED SYSTEM – AN EFFECTIVE TOOL OR AN IMPEDIMENT?

Summary: The paper authors attempted a complex assessment of an integrated and formalised management system. The depicted management system was implemented in a multiple industry municipal company, based on norms of quality (PN EN ISO 9001), environment (PN EN ISO 14001), workplace safety (PN N 18001) and information security (ON-ISO/IEC 27011). The aim of the paper is to research whether formalisation of a system has a positive influence on subject's continuous improvement and culture of organisation, or whether it complicates the development on a certain degree, and due to an excessive bureaucracy (excess of documents and reports) the development is, in fact, slowed down. Moreover, the paper presents the influence of a formalised integrated management system on achieved economic aims, as well as on ecologic and social aspect of the involved organisation. The paper is based on authentic documentation, especially reports from internal and external audits, along with documentation of corrective and preventive actions.

Keywords: system, management, development.