

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 377

Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialność środowiskowa

Redaktorzy naukow
Tadeusz Borys
Bartosz Bartniczak
Michał Ptak



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska
i Gospodarki Wodnej
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji

nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-419-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. Odpowiedzialność środowiskowa a narzędzia zarządzania środowiskowego

Małgorzata Gotowska: Cykl życia innowacyjnej ekousługi we wdrażanej strategii CSR na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego – <i>case study</i> ...	13
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Środowiskowy audit wewnętrzny jako narzędzie doskonalenia eko innowacji organizacyjnych	24
Marta Purol, Alina Matuszak-Flejszman: Kryteria zrównoważonego rozwoju jako element zintegrowanego systemu zarządzania w przemyśle spożywczym	38
Tomasz Nitkiewicz: Wykorzystanie ekologicznej oceny cyklu życia w realizacji przedsięwzięć proekologicznych przez przedsiębiorstwa produkcyjne..	54
Jadwiga Nycz-Wróbel: Zarządzanie działalnością środowiskową przez organizacje zarejestrowane w systemie EMAS	73
Stanisław Tkaczyk, Joanna Kuzincow: Zarządzanie cyklem życia jako narzędzie zrównoważonego rozwoju	82
Grażyna Paulina Wójcik: Rola systemu ekozarządzania i audytu (EMAS) w działalności organizacji.....	103

Część 2. Odpowiedzialność środowiskowa w organizacji – pozostałe aspekty

Mariusz Bryke, Beata Starzyńska: Koncepcja <i>Human Lean Green</i> jako instrument zapewnienia zrównoważonego rozwoju organizacji ukierunkowany na wzrost jej efektywności	119
Tomasz Brzozowski: Zrównoważony rozwój organizacji – ujęcie praktyczne	137
Eugenia Czernyszewicz, Katarzyna Kwiatkowska, Łukasz Kopiński: Aspekty środowiskowe w wymaganiach systemów jakości stosowanych w ogrodnictwie	146
Aleksandra Heimowska: Opakowania zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju	159
Anna Jakubczak: Zarządzanie relacją z interesariuszami w procesie wdrażania innowacji ekologicznej w MSP.....	174

Ewa Kastrau, Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak: Ekonomiczny, ekologiczny i społeczny aspekt odzysku odpadów komunalnych na przykładzie Legnickiego Przedsiębiorstwa Gospodarki Komunalnej Spółka z o.o.	190
Zbigniew Kłos, Krzysztof Koper: O ekowydajności produktów przedsiębiorstwa jako jednej z charakterystyk zrównoważonego rozwoju	203
Alina Matuszak-Flejszman: Rola komunikacji z interesariuszami w aspekcie doskonalenia efektów działalności środowiskowej organizacji.....	215
Agnieszka Panasiewicz: Zarządzanie ryzykiem ekologicznym jako narzędzie równoważenia rozwoju organizacji.....	230

Część 3. Stymulowanie odpowiedzialności środowiskowej oraz odpowiednie wykorzystanie zasobów środowiska

Bartosz Bartniczak: Pomoc publiczna jako narzędzie wspierające zrównoważony rozwój organizacji	243
Wojciech Brocki: Odpowiedzialna eksploatacja zasobów naturalnych na przykładzie rybołówstwa	252
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Inteligentna specjalizacja jako droga do zrównoważonego rozwoju.....	267
Krzysztof Kud: Kształtowanie interakcji człowiek–środowisko na obszarach zalewowych doliny Sanu	280
Michał Ptak: Antyekologiczne subwencjonowanie energii	289

Summaries

Part 1. Environmental responsibility vs. tools of environmental management

Malgorzata Gotowska: Life cycle of innovative eco-service in implemented CSR strategy on the example of service company – case study.....	23
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Internal environmental audit as a tool to improve organizational eco-innovations.....	37
Marta Purol, Alina Matuszak-Flejszman: Criteria of sustainability as a part of integrated management system in food industry	53
Tomasz Nitkiewicz: Life Cycle Assessment use in the implementation of proecological activities in manufacturing companies.....	72
Jadwiga Nycz-Wróbel: Management of environmental activity by organizations registered under EMAS	81

Stanisław Tkaczyk, Joanna Kuzincow: Life Cycle Management as a tool of sustainable development.....	102
Grażyna Paulina Wójcik: The role of eco-management and audit scheme in an organization's activity.....	115

Part 2. Environmental responsibility in an organisation – further aspects

Mariusz Bryke, Beata Starzyńska: Human Lean Green conception as the instrument of sustainability of organizational development oriented towards the increase of its effectiveness.....	136
Tomasz Brzozowski: Sustainable development of organization – practical aspects.....	145
Eugenia Czernyszewicz, Katarzyna Kwiatkowska, Łukasz Kopiński: Environmental aspects included in the requirements of quality systems applied in horticulture.....	158
Aleksandra Heimowska: Packaging in harmony with an idea of sustainable development.....	173
Anna Jakubczak: Management of stakeholder relations in the implementation process of environmental innovation in SMEs.....	189
Ewa Kastrau, Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak: Economic, ecological and social aspect of municipal waste recovery	202
Zbigniew Klos, Krzysztof Koper: On the eco-efficiency of products as one of characteristics of sustainable development	214
Alina Matuszak-Flejszman: Role of communication with stakeholders in the aspect of improvement of activities effects of environment organization..	229
Agnieszka Panasiewicz: Environmental risk management in the process of sustainable development.....	239

Part 3. Environmental responsibility stimulating and adequate usage of environmental resources

Bartosz Bartniczak: State aid as a tool for supporting sustainable development of organizations.....	251
Wojciech Brocki: Responsible exploitation of natural resources on the example of fisheries.....	266
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Smart specialisation as a way to sustainable development	279
Krzysztof Kud: Shaping the interaction human-environment in floodplains of the San valley	288
Michał Ptak: Environmentally harmful subsidies for energy.....	297

Marzena Hajduk-Stelmachowicz

Politechnika Rzeszowska

e-mail: marzenah@prz.edu.pl

ŚRODOWISKOWY AUDIT WEWNĘTRZNY JAKO NARZĘDZIE DOSKONALENIA EKOINNOWACJI ORGANIZACYJNYCH

Streszczenie: Celem pracy jest eksplanacja zagadnienia środowiskowych auditów wewnętrznych w kontekście zweryfikowania stopnia ich wykorzystania do ciągłego doskonalenia przez 43 przedsiębiorstwa posiadające funkcjonujące, certyfikowane ekoinnowacje organizacyjne (bazujące na wymaganiach normy ISO 14001). Zrozumienie istoty auditu środowiskowego, jego profesjonalne i systematyczne prowadzenie jest kluczem do doskonalenia ekoinnowacji organizacyjnych. Opacznie realizowany proces auditu może być przyczyną frustracji pracowników i źródłem marnotrawstwa zasobów. Prawidłowo prowadzony audit ekoinnowacji organizacyjnych jest cennym źródłem informacji dla kadry zarządzającej w kontekście podejmowania decyzji taktycznych, operacyjnych oraz strategicznych. Zrozumienie różnic między kontrolą a auditem środowiskowym jest kluczowe w obliczu zarządzania zmianami. Wyniki badań jakościowych pokazały, iż w części badanych przedsiębiorstw posiadających funkcjonujące, certyfikowane ekoinnowacje organizacyjne audyty środowiskowe są w niewystarczającym stopniu wykorzystywane w celu zapewnienia ciągłego doskonalenia.

Słowa kluczowe: środowiskowy audit wewnętrzny, ciągłe doskonalenie, ekoinnowacje organizacyjne, system zarządzania środowiskowego, ISO 14001.

DOI: 10.15611/pn.2015.377.02

1. Wstęp

Inspiracją do zajęcia się tematyką środowiskowych audytów wewnętrznych, w odniesieniu do ciągłego doskonalenia systemu zarządzania, były wyniki wcześniejszych badań autorki nad motywami wdrożenia, utrzymania i certyfikowania ekoinnowacji organizacyjnych. W związku z powyższym artykuł jest kolejnym w cyklu publikacji. Prezentuje wyniki jakościowych badań własnych wykonanych w 43 przedsiębiorstwach z województwa podkarpackiego. Wywiady pogłębione przeprowadzone zostały z 43 pełnomocnikami ds. systemu zarządzania środowiskowego oraz z taką samą liczbą auditorów wewnętrznych w przedsiębiorstwach, które wdrożyły i certyfikowały ekoinnowacje organizacyjne bazujące na wymaganiach mię-

dzynarodowej normy ISO 14001¹. Norma PN-EN ISO 14001:2005 jest jedną z proponowanych ram do budowania formalnego systemu zarządzania środowiskowego. Jej zaletą jest to, iż może być stosowana przez każdy typ organizacji, bez względu na jej profil, skalę produkcji, wielkość, położenie geograficzne, formę organizacyjno-prawną itp. Serwis adresowany do specjalistów z zakresu ochrony środowiska szacuje, iż na dzień 12 października 2012 roku w Polsce było 2165 organizacji, które uzyskały certyfikat zgodności z normą PN-EN ISO 14001:2005. Według ustaleń autorki na terenie województwa podkarpackiego było ich ok. 57. Wystąpiono z prośbą o udział w badaniu do wszystkich przedsiębiorstw odpowiadających przyjętym założeniom badawczym. Ponad 75% populacji zgodziło się na podzielenie się swoimi doświadczeniami.

W pracy starano się odpowiedzieć na następujące pytania badawcze:

- Co oznacza ciągle doskonalenie i jakie narzędzia mogą być pomocne do realizowania założeń ciągłego doskonalenia?
- Na czym polega istota auditu?²
- Jakiego typu audyty prowadzą audyty wewnętrzne?
- Jakiego rodzaju kompetencje posiadają audyty prowadzący audyty wewnętrzne ekoinnowacji organizacyjnych?
- Jak jest postrzegana przez pełnomocników do spraw systemu zarządzania środowiskowego rola auditów wewnętrznych w kontekście doskonalenia ekoinnowacji organizacyjnych?
- Jak jest postrzegana przez auditorów wewnętrznych oraz pracowników audytowanych rola auditów wewnętrznych w kontekście doskonalenia ekoinnowacji organizacyjnych?

Uzyskane odpowiedzi na zadane pytania badawcze mają przybliżyć autorkę do realizacji celu pracy. Jest nim eksplanacja zagadnienia auditów wewnętrznych w kontekście sprawdzenia ich wykorzystania do ciągłego doskonalenia przez badane przedsiębiorstwa posiadające certyfikowane ekoinnowacje organizacyjne (bazujące na wymaganiach międzynarodowej normy PN-EN ISO 14001:2005). Dotychczas prowadzone badania dotyczące auditów wewnętrznych, opisane w literaturze przedmiotu, odnoszą się w zdecydowanej większości do znormalizowanych systemów zarządzania jakością, nie zaś do systemów zarządzania środowiskowego. Należy jednak podkreślić, iż interesujące badania w kontekście wykorzystywania auditów jako narzędzi utrzymania i doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania przedstawia w swoich publikacjach A. Matuszak-Flejszman.

¹ Ponadto w niniejszej pracy wykorzystano informacje uzyskane podczas anonimowych wywiadów prowadzonych z pracownikami, którzy byli auditowani w badanych podmiotach.

² W normach ISO tłumaczonych na język polski stosuje się pisownię *audit*. Zgodnie z zasadami w języku polskim słowo to powinno być zapisywane jako *audyt*. W literaturze przedmiotu stosuje się obie formy. W pracy stosowana jest pisownia wynikająca z norm, chyba że autor publikacji (do której się odwołano) użył innej formy.

Temat jest ważny w świetle nowej perspektywy finansowej UE. Zakłada ona premiowanie przedsiębiorstw innowacyjnych, które wdrażają strategię zarządzania proekologicznego. W literaturze przedmiotu szczególną wagę przywiązuje się do wdrażania rozwiązań systemowych [Urbaniak 2007]. To one mają kompleksowo wpływać na ciągłe doskonalenie przedsiębiorstw oraz na realizację założeń zrównoważonego rozwoju. Czy tak faktycznie jest, trudno jednoznacznie odpowiedzieć ze względu na brak kompleksowych badań w tym zakresie. Tematyka ta jest w polskich warunkach gospodarczych zagadnieniem nowym i w związku z tym w niewystarczającym stopniu zbadanym.

2. Podstawowe pojęcia i definicje

Dla lepszego zrozumienia istoty badań należy przybliżyć używane w pracy pojęcia. Formalne systemy zarządzania środowiskowego zaliczane są w literaturze przedmiotu do ekoinnowacji organizacyjnych. Dobrowolna i niewymuszona prawem implementacja nowej metody organizacyjnej (w tym przypadku zgodnej z wymaganiami normy międzynarodowej ISO 14001) opiera się na wdrożeniu, funkcjonowaniu i doskonaleniu niestosowanych dotychczas kompleksowo:

- systemowych reguł działania (bazujących na zarządzaniu procesami celem zwiększenia efektywności organizacji przez przywództwo i zaangażowanie ludzi),
- zasad poprawy organizacji warunków pracy (m.in. poprzez zastosowanie podejścia procesowego) celem wygenerowania wybranych korzyści (np. opisanych w ramach koncepcji *Corporate Social Responsibility*),
- sekwencji uporządkowanych i ustalonych przez organizację działań w celu poprawy relacji z interesariuszami poprzez uwzględnienie w procesie decyzyjnym faktów (na każdym szczeblu zarządzania) odnoszących się do kwestii nie tylko ekonomicznych, ale także ekologicznych oraz społecznych.

Ekoinnowacje organizacyjne stanowią element nowego podejścia do zarządzania wiedzą w organizacji. Mają one na celu wykorzystanie szans pojawiających się w otoczeniu. Zarządzanie zmianą poprzez zastosowanie strategii ofensywnych – w tym przypadku – ma doprowadzić do osiągnięcia korzyści ekonomicznych. Jest to możliwe poprzez implementację i doskonalenie systemowego podejścia do procesów, z uwzględnieniem możliwych do realizacji krótko- i długookresowych celów ekologicznych (zbudowanych zgodnie z wytycznymi SMART). Ekoinnowacje są efektem wykorzystania, tworzenia oraz lepszego zrozumienia wiedzy formalnej oraz niejawnej (dostępnej w organizacji i jej otoczeniu bliższym i dalszym) w celu wygenerowania triady korzyści ekonomicznych, ekologicznych, społecznych. Doskonalone ekoinnowacje organizacyjne mogą być źródłem ekoinnowacji produktowych, procesowych, marketingowych.

Norma PN-EN ISO 14001:2005 w punkcie 3.2 podaje definicję tego, czym jest ciągłe doskonalenie. Jest to „powtarzający się proces usprawniania systemu zarządzania środowiskowego, który ma na celu uzyskanie poprawy ogólnych efektów

działalności środowiskowej, zgodnie z polityką środowiskową organizacji”. Istotą ciągłego doskonalenia można przedstawić, parafrazując zapisy odnoszące się do ogólnego systemu zarządzania jakością. Organizacja powinna ciągle doskonalić skuteczność systemu zarządzania środowiskowego przez wykorzystanie polityki środowiskowej, celów dotyczących znaczących aspektów środowiskowych, wyników auditów, analizy danych, analizy działań korygujących i zapobiegawczych oraz przeglądu zarządzania [Norma PN-EN ISO 9001:2009].

Pojawia się pytanie, czy i w jakim stopniu organizacje wykorzystują wyniki środowiskowych auditów wewnętrznych do ciągłego doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego. Aby lepiej móc odpowiedzieć na to pytanie, należy zdefiniować pojęcie auditu wewnętrznego. Łacińskie słowo *audite* oznacza słyszeć, słuchać, przesłuchiwać, badać. Norma PN-EN ISO 14001:2005 w punkcie 4.5.5 odnosi się wprost do zagadnienia auditu wewnętrznego. W wymaganiach standardu nie ma formalnego obowiązku dokumentowania procedury auditu wewnętrznego – jest jednak obowiązek ustanowienia takiej procedury. Organizacja, ustalając harmonogram auditów wewnętrznych, powinna brać pod uwagę m.in.: konieczność ich prowadzenia w sposób cykliczny, swój wpływ na środowisko, rezultaty poprzednich auditów, a także użyteczność danych z auditu w procesie decyzyjnym w związku z tym, że są one elementem wejściowym, koniecznym do właściwego przeprowadzenia przeglądu zarządzania.

Zgodnie z definicją zaprezentowaną w punkcie 3.14 analizowanej normy audit wewnętrzny to „systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodów z auditu oraz ich obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów auditu systemu zarządzania środowiskowego, ustalonych przez organizację” [Norma PN-EN ISO 14001:2005]. Istotą auditu jest weryfikacja, czy realizowane sekwencje decyzji/działań systemowych (wynikających z implementacji zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie) są zgodne z ustalonymi i przyjętymi założeniami/wymaganiami. Audit wewnętrzny to badanie, w przypadku którego analiza wyniku dostarcza odpowiedzi na pytanie: na ile funkcjonujący system zarządzania środowiskowego jest skuteczny.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że audit wewnętrzny (w odróżnieniu od kontroli wewnętrznej) ukierunkowany jest na zapobieganie różnego rodzaju ryzykom występującym w działalności jednostek organizacyjnych. „Kontrola wewnętrzna polega na badaniu stanu rzeczywistego i porównywaniu ze stanem pożądanym”. Wynika z tego, że kontrola wewnętrzna jest skoncentrowana na przeszłości. Jej celem jest pokazanie błędów, znalezienie winnych i wystąpienie o ich ukaranie. W opinii H. Soczówki „audit wewnętrzny nakierowany jest na przyszłość, doradza i koordynuje proponując rozwiązania bądź środki zaradcze” [Soczówka 2011]. Przytoczona interpretacja odnosi się zasadniczo do auditów wewnętrznych w strukturze kontroli zarządczej [Kiziukiewicz 2013; Bielińska-Dusza, Szarucki 2008], które z racji swoich celów różnią się od auditów wewnętrznych systemów związanych z poprawą jakości w odniesieniu do zarządzania. Podczas klasycznego auditu we-

wewnętrznego systemu zarządzania auditor niczego nie powinien podpowiadać. Nie może on także zalecać działań koniecznych (w jego przekonaniu) do wykonania przez auditowanego itp. Nie powinien również w żaden sposób doradzać auditowanemu [Norma PN-EN ISO 19011:2012].

To, czy audit spełni swoją funkcję, zależy m.in. od: świadomości, przywódczej roli i wsparcia kierownictwa (na każdym szczeblu zarządzania), zaangażowania pełnomocnika ds. systemu zarządzania środowiskowego, kompetencji auditorów wewnętrznych, postawy pracowników auditowanych. Ważna w tym kontekście jest niezależność, obiektywizm, biegłość i należyta staranność zawodowa auditora. Cechy te są kluczowe w kontekście budowania właściwego zarządzania wiedzą (danymi), które mają wartość dla organizacji.

Cechy systemu informacyjnego w systemie auditu wewnętrznego szczegółowo opisał M. Lisiński. Powinny one bazować m.in. na (por. [Lisiecki 2011]):

- dokładności i rzetelności (wiarygodnym, fotograficznym odzwierciedleniu diagnozowanej rzeczywistości w opisie – z uwzględnieniem złożoności i wieloaspektowości analizowanej sytuacji),
- jednoznaczności, istotności, kompletności, poufności (zwięzłym i kompleksowym zebraniu użytecznych informacji/faktów potrzebnych dla zdefiniowanych odbiorców w taki sposób, aby ich analiza umożliwiła logiczne powiązanie stwierdzeń i wniosków wynikających z celów auditu).

Profesjonalny audit wewnętrzny jest dla zarządzających jednym z podstawowych źródeł informacji o funkcjonowaniu zaimplementowanego świadomie systemu zarządzania. Audit wewnętrzny powinien odnosić się do stopnia realizacji wyznaczonych w ramach systemu wiązki celów. Dzięki informacjom uzyskanym od auditora kierownictwo może ocenić, czy wdrożony system zarządzania spełnia swoje zadania [Martyniuk 2005]. Audit wewnętrzny powinien być generatorem sprzężenia zwrotnego, będącego efektem zmian nieustannie zachodzących w organizacji. Należy jeszcze raz podkreślić, że pojęcia auditu nie można utożsamiać z pojęciem kontroli czy też inspekcji. W przypadku wykrycia niezgodności należy postępować zgodnie z założeniami japońskiej filozofii zarządzania. Według jej wytycznych konieczne jest podjęcie działań mających na celu doskonalenie [Skowron 2012]. Należy ustalić faktyczną przyczynę źródłową niezgodności, gdyż tylko takie podejście pozwala na wypracowanie „szytego na miarę” rozwiązania typu *Poke-Yoke*. Sprawdzenie (w ramach systemu skuteczności podjętych działań korekcyjnych, korygujących i zapobiegawczych) pozwoli na wyeliminowanie lub zminimalizowanie ryzyka wystąpienia niekorzystnych konsekwencji dla organizacji w bliższej bądź dalszej przyszłości. W tym ujęciu audit wewnętrzny stanowi narzędzie do szukania okazji możliwych do wykorzystania w ramach procesu ciągłego doskonalenia.

W literaturze przedmiotu wymienia się wiele narzędzi służących ciągłemu doskonaleniu zarządzania organizacją. Obok m.in. zarządzania ryzykiem, zarządzania wiedzą, zarządzania konfliktami ważną rolę odgrywają narzędzia systemowe – chociażby te bazujące na wymaganiach normy ISO 14001. W dobrowolnie implemenc-

wanych rozwiązaniach (opartych na różnych standardach ISO) kładzie się nacisk na wykorzystywanie auditów wewnętrznych jako instrumentów służących do ciągłego doskonalenia.

Ciągłe doskonalenie jest stałym celem organizacji wpisany (obok orientacji na klienta, przywództwa, zaangażowania ludzi, podejścia procesowego, podejścia systemowego, podejmowania decyzji na podstawie faktów, wzajemnego korzystnego powiązania z dostawcami) do kanonu sformułowanego w ramach normy międzynarodowej PN-EN ISO 9000:2006. Ciągłe doskonalenie stanowi powtarzający się proces usprawniania systemu zarządzania środowiskowego, który ma na celu uzyskanie poprawy ogólnych efektów działalności środowiskowej, zgodnie z polityką środowiskową organizacji. Proces ten można realizować w wybranych obszarach działań. [Norma PN-EN ISO 14001:2005]. W modelu EFQM uwypukla się, że ciągłe doskonalenie wpisuje się w zasady krzewienia innowacyjności i kreatywności [EFQM 2009]. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że „doskonałe organizacje generują zwiększoną wartość i poziom osiąganych wyników poprzez ciągłe i systematyczne innowacje wynikające z kreatywności swoich interesariuszy” [Rogala 2010; Pajor 2011].

3. Mankamenty wykorzystywania środowiskowych auditów wewnętrznych w kontekście ciągłego doskonalenia

Na pytanie dotyczące tego, czy przedsiębiorstwo posiada udokumentowaną procedurę auditu wewnętrznego, 100% badanych pełnomocników ds. systemu zarządzania środowiskowego udzieliło odpowiedzi twierdzącej. Wyjaśnieniem, dlaczego (mimo braku wymagania formalnego) wszyscy badani mają tę procedurę udokumentowaną, jest fakt, że 93% indagowanych miało wdrożony i certyfikowany system zarządzania jakością (w oparciu o wymagania międzynarodowej normy PN-EN ISO 9001:2009). Certyfikacja ISO 9001 wymusiła na badanych posiadanie udokumentowanej procedury auditu wewnętrznego. Metodą benchmarkingu (wspomnianą procedurę) odniesiono również do systemu zarządzania środowiskowego celem zapewnienia kompatybilności systemów.

Respondenci nie wykorzystywali możliwości, jaką daje aneks do normy ISO 14001 i nie korzystali z usług osób spoza jednostki celem zapewnienia bezstronności auditu wewnętrznego. Tłumaczono to m.in. brakiem takiej potrzeby bądź tajemnicą organizacji, która mogłaby być naruszona przez osoby z zewnątrz. Wskazywano także na brak racjonalności kosztowej takiego działania. Auditorom wewnętrznym zatrudnionym spoza firmy trzeba dodatkowo zapłacić. Jak twierdzili respondenci, stawki nie są małe. W 100% badanych podmiotów auditorzy wewnętrzni otrzymują dodatkowe zadania związane z auditami wewnętrznymi. Był to dodatek do ich codziennych obowiązków służbowych. Za wykonaną w tym zakresie pracę nie otrzymywali żadnych specjalnych dodatków płacowych. Wśród indagowanych auditorów wewnętrznych aż 93% stwierdziło, że ma słabą motywację do prowadzenia

auditów. Auditorzy zauważyli, że czasami audyty wewnętrzne stanowią źródło nieprzyjemności dla pracowników i są przyczyną marnotrawienia zasobów – w szczególności czasu. Niejednokrotnie rezultaty ich pracy nie są brane pod uwagę przez kierownictwo. Zdarza się też, że kierownictwo najwyższego szczebla „wrywa informacje z kontekstu i używa ich do własnych celów, a nie do celów doskonalenia systemu”. Pojawiły się także informacje, iż skrupulatne prowadzenie auditów może być źródłem prywatnie kłopotliwych sytuacji. Jako przykład podano ubieganie się audytora wewnętrznego o przeniesienie, w ramach stosunku pracy, na inne stanowisko (w procesie rekrutacji wewnętrznej) do komórki, którą wcześniej ten audytował i wykrył tam niezgodności. Kierownik wspomnianej jednostki jasno dał mu do zrozumienia, że pracy tam nie dostanie, „jak nie umie żyć z ludźmi”.

Kadra kierownicza nie zawsze dokłada starań, aby zapewnić faktyczną, a nie jedynie pozorną niezależność audytora od auditowanego. Część audytatorów kalkuluje, czy opłaca im się narażać ich potencjalnym szefom. Wydaje się, iż w części przypadków najwyższe kierownictwo nie przywiązuje szczególnej wagi do jakości pozyskiwanych w trakcie auditów wewnętrznych informacji.

Ponieważ termin auditu jest znany audytowanym z wyprzedzeniem, przed przybyciem audytora zaczyna się tzw. zabawa w chowanego. W kontekście ciągłego doskonalenia niepokojące jest to, że w przypadku 81% badanych zintensyfikowane zainteresowanie pracowników przedsiębiorstwa systemem zarządzania środowiskowego pojawia się tuż przed auditem (tab. 1). Sprowadza się ono w zasadzie do stworzenia bądź uzupełnienia wymaganej dokumentacji, przeczytania księgi, procedur i instrukcji, żeby wiedzieć, jak powinno być. W praktyce bywa, że robi się inaczej, ale trzeba wiedzieć, co powiedzieć audytowemu, żeby wszyscy byli zadowoleni. Z doświadczeń części pełnomocników wynika, że przełożeni (najczęściej bezpośredni kierownicy) komunikują swoim podwładnym (w mniej lub bardziej zawaolowany sposób), że lepiej, żeby w obszarze, który oni nadzorują, niezgodności nie wykryto. W ich przekonaniu wykrycie niezgodności oznaczałoby, że system zarządzania środowiskowego nie funkcjonuje. Widoczny jest w tym przypadku problem z niskim poziomem świadomości odnośnie do roli auditów w kontekście ciągłego doskonalenia.

Wyniki zaprezentowane w tab. 2 pokazują, iż w opinii 90% badanych anonimowo audytatorów wewnętrznych kierownictwo ma niedostateczny poziom świadomości w zakresie istoty auditów wewnętrznych. Jeżeli kadra zarządzająca nie umie we właściwy sposób korzystać z wyników auditów, to nie spełniają one swojej faktycznej roli. Ten deficyt wiedzy skutkuje brakiem właściwego wykorzystania systemu informacyjnego w procesie auditu wewnętrznego.

Z drugiej strony przeszło połowa auditowanych wykazuje niesatysfakcjonujący poziom zaangażowania w audit. Jest to niepokojące w kontekście możliwości pozyskania informacji niezbędnych do ciągłego doskonalenia. Widząc podejście kierowników, pracownicy boją się, że audit służy do tzw. zbierania haków i łatwiejszego uzasadniania zwolnień w czasie kryzysu. Audit ma dla części pracowników konota-

Tabela 1. Trudności napotymane przez przedsiębiorstwa w związku ze środowiskowymi auditami wewnętrznymi*

Lp.	Trudności	Liczba wskazań	Procent wskazań
1	Wzmoczenie zainteresowania systemem zarządzania środowiskowego tuż przed auditem	35	81,40
2	Niski poziom motywacji auditorów wewnętrznych	40	93,02
3	Problemy podczas uzgadniania dogodnych dla stron terminów auditów wewnętrznych	30	69,77
4	Audиторzy prowadzą audit, koncentrując się jedynie na zgodności z dokumentacją przedsiębiorstwa	22	51,16
5	Brak szczególnej dbałości przy prowadzeniu auditów wewnętrznych (tzw. rutynowe robienie auditów na sztukę)	35	81,40
6	Manifestowane niezadowolenie przełożonych w związku z koniecznością zwalniania podwładnych celem oddelegowania ich do prowadzenia auditów	32	74,42
7	Problemy związane z zapewnieniem faktycznej niezależności auditora (naciski, żeby zmienić decyzję)	29	67,44
8	Niewystarczająca liczba auditorów wewnętrznych	39	90,70
9	Problemy związane z brakiem wystarczającego poziomu kompetencji auditorów wewnętrznych	15	34,88
10	Trudności nie występują	4	9,30
11	Inne bariery	1	2,33

* Ogółem $N = 43$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

cję pejoratywną i przez wielu jest traktowany jako swoiste „rozdwojenie jaźni”: jeżeli pracownik wskaże niezgodność, jest potencjalnym kandydatem do ukarania przez kierownika. Część kierownictwa wyraża pogląd: „szeregowy pracownik nie jest od myślenia tylko od roboty”, „w papierach musi grać”. Wśród indagowanych 81,40% zwróciło uwagę, iż wprawdzie niezgodność jest zamówieniem na działania korygujące, ale kierownictwo często nie koncentruje się na przyczynie źródłowej problemu, ale na odnalezieniu winnego/winnych zidentyfikowanego problemu (celem ich ukarania). Głębsza analiza opisanego zjawiska, a także motywów wdrażania i certyfikowania zarządzania proekologicznego bazującego np. na wymaganiach normy międzynarodowej np. ISO 14001 pokazuje, że auditowanie formalnego systemu zarządzania środowiskowego nie zawsze jest wykorzystywane do ciągłego doskonalenia. Są firmy, które wdrażają i certyfikują proekologiczne systemy zarządzania po to, aby w razie wystąpienia sytuacji niepożądaney, np. incydentu środowiskowego (a w jego konsekwencji skażenia), móc pokazać, że dołożyły wystarczającej staranności i zaangażowania, implementując rzekomo systemowe rozwiązania. Ten zabieg ma im pozwolić na zmniejszenie odpowiedzialności, np. cywilnej lub/i

karnej, wynikającej z zaistniałej sytuacji. Podstawą do takiego rozumowania jest fakt, że firma ma potwierdzony certyfikatem system, którego wymagania wykraczają poza te minimalne (wyznaczone obowiązującymi przepisami prawnymi). Certyfikowanie systemów zarządzania środowiskowego może być traktowane przez różne grupy interesariuszy jako dowód na istnienie dobrych intencji w organizacji posiadającej certyfikowany system zarządzania proekologicznego. Za zadeklarowaną intencją nie zawsze idą faktyczne działania mające na celu ciągłe doskonalenie.

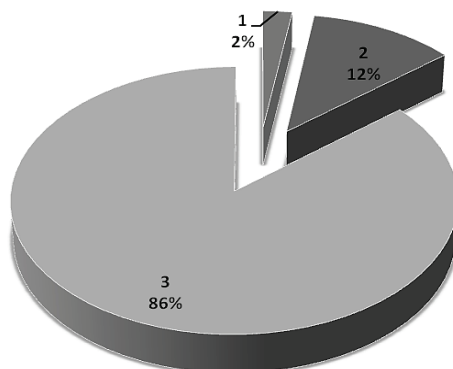
Sama organizacja auditów wewnętrznych systemu zarządzania środowiskowego jest źródłem problemów. Ponad 90% badanych pełnomocników ds. systemu zarządzania środowiskowego ma świadomość, że w ich organizacjach jest stanowczo zbyt mało osób posiadających uprawnienia do prowadzenia auditów wewnętrznych. Problemy z zapewnieniem właściwych zasobów pokazują niski faktyczny stopień zaangażowania najwyższego kierownictwa we wspieranie doskonalenia systemu. Może to bezpośrednio wpływać na niską skuteczność tego systemu. Podczas wywiadów ustalono, że audytorzy wewnętrzni (nie widząc większego sensu swojej pracy audytowej) prowadzą audyty rutynowo, koncentrując się jedynie na dokumentacji przedsiębiorstwa.

Potwierdzeniem hipotezy mówiącej, iż części kierowników nie zależy na faktycznym doskonaleniu systemu zarządzania środowiskowego, jest manifestowanie niezadowolenia przez 74,42% przełożonych auditorów wewnętrznych w związku z koniecznością zwalniania podwładnych celem oddelegowania ich do audytowania. Problemy podczas uzgadniania dogodnych dla stron terminów auditów wewnętrznych zauważyło 69,77% respondentów.

Według 86% badanych pełnomocników audyty wewnętrzne systemu zarządzania środowiskowego były przeprowadzane przez auditorów posiadających kompetencje do prowadzenia auditów zintegrowanych w obszarze zarówno środowiskowym, jak i jakościowym (rys. 1).

Wyjaśniano, że takie rozwiązanie pozwalało na oszczędzanie czasu i liczby pracowników zaangażowanych w auditowanie. Jednocześnie audit kilku systemów pozwalał na ich równoczesne doskonalenie w ramach realizacji idei zarządzania procesowego. Było to zrozumiałe wobec prób integracji systemów. Należy zauważyć, że jedynie 30,2% (ze wszystkich badanych) pełnomocników ds. systemu zarządzania środowiskowego potwierdziło, że w przypadku reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw funkcjonuje zintegrowany system zarządzania [Hajduk-Stelmachowicz 2014].

Jeden z respondentów wskazał, że audyty wewnętrzne systemu zarządzania środowiskowego przeprowadzali audytorzy jakościowi. Fakt ten budzi obawy, gdyż świadczy o mankamentach w funkcjonującym systemie. Jednym z problemów w tej firmie jest brak osób kompetentnych do prowadzenia auditów, co, jak można wnioskować, wpływa na ich jakość. Wiedza merytoryczna konieczna do audytowania systemu zarządzania środowiskowego nie jest taka sama, jak wiedza konieczna do audytowania systemu zarządzania jakością. Podczas studiów dokumentacji audytowej



Objaśnienia: 1 – tylko audytorzy jakościowi; 2 – tylko audytorzy środowiskowi; 3 – audytorzy środowiskowi i jakościowi.

Rys. 1. Typy audytorów przeprowadzających audyty wewnętrzne systemu zarządzania środowiskowego w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

(prowadzonej przez badającą) pojawiły się np. pewne mankamenty (konkretnie: niezauważone niezgodności) pominięte przez audytorów jakościowych. Wynikały one np. z niezauważonych, odmiennych niż w przypadku wymagań norm jakościowych regulacji prawnych. Były one związane z czasem przechowywania zapisów i bezpośrednio wynikały z przepisów tzw. ochrony środowiska).

Szkolenia mające na celu zrozumienie istoty auditu (uprawnień i obowiązków) przeszło (według pełnomocników ds. systemu zarządzania środowiskowego) 90,7% audytorów wewnętrznych. Na etapie wdrażania systemu zarządzania środowiskowego ze szkoleń zewnętrznych (mających na celu przygotowanie audytorów wewnętrznych) skorzystało jednak zaledwie 39,5% badanych. W świetle kompetencji związanych z prawidłowym prowadzeniem auditów wewnętrznych systemu zarządzania środowiskowego wątpliwości budzi to, że co piąty audytor (audytujący system zarządzania środowiskowego) nie został przeszkolony z podstaw prawnych dotyczących ochrony środowiska.

Warto zauważyć, że wśród respondentów będących audytorami wewnętrznymi blisko 35% uważa, iż mankamentem (w kontekście ciągłego doskonalenia) jest brak wystarczającego poziomu kompetencji aktualnych audytorów wewnętrznych systemu zarządzania środowiskowego. Świadczyć to może m.in. o tym, że część audytorów ma świadomość tego, że idąc na audit, nie prezentuje odpowiedniego (komfortowego – w swojej samoocenie) poziomu wiedzy lub/i umiejętności. Problemem może być albo zbyt małe doświadczenie audytorów (nieprawidłowe budowanie zespołów auditowych), albo kwestie związane z systemem szkoleń. Możliwe, że potrzeby szkoleniowe audytorów nie są identyfikowane lub szkolenia są nieefektywne. Brak pełnych kompetencji audytorów może znajdować odzwierciedlenie w jakości

informacji pozyskanych z auditów i ich użyteczności w odniesieniu do procesu decyzyjnego, a tym samym – do ciągłego doskonalenia.

Interesujące są wyniki badań auditorów wewnętrznych. Wskazali oni (w oparciu o swoje doświadczenia audytowe) na przykładowe bariery związane z wykorzystaniem systemu informacyjnego (w kontekście auditu wewnętrznego) do procesu ciągłego doskonalenia (tab. 2).

Tabela 2. Przykładowe bariery związane z wykorzystaniem systemu informacyjnego (w kontekście auditu wewnętrznego systemu zarządzania środowiskowego) do procesu ciągłego doskonalenia*

Lp.	Trudności związane z wykorzystaniem systemu informacyjnego w odniesieniu do auditu wewnętrznego	Liczba wskazań	Procent wskazań
1	Brak wystarczającej świadomości kierownictwa średniego szczebla w odniesieniu do korzyści z auditów (ich istoty)	35	81,40
2	Brak wystarczającej świadomości kierownictwa najwyższego szczebla w odniesieniu do korzyści z auditów (ich istoty)	39	90,70
3	Brak dostatecznego zaangażowania kierownictwa na wszystkich szczeblach zarządzania	39	90,70
4	Niewystarczający poziom zaangażowania audytowanych	23	53,49
5	Brak możliwości rozwiązania zidentyfikowanych problemów	17	39,53
6	Niewystarczające zasoby finansowe	16	37,21
7	Niechęć do zmian (np. w dokumentacji, w zakresie/sposobie zapisów)	28	65,12
8	Koncentrowanie się nie na przyczynie problemu (niezgodności, spostrzeżeniach), ale na odnalezieniu winnego/winnych zidentyfikowanej np. niezgodności celem ich ukarania	35	81,40

* Ogółem $N = 43$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Auditowani stwierdzali, że w zdecydowanej większości przypadków wystąpienia (niezgodności/spostrzeżeń) istnieje możliwość podjęcia działań korygujących, zapobiegawczych. Trudnością jest to, że kierownictwo, jak wskazali badani, „niby słucha, a jednak nie słyszy”. Nie jest prawdą, iż ciągłe doskonalenie wiąże się z dużymi wydatkami. Większość zidentyfikowanych podczas auditów niezgodności można trwale wyeliminować. Widoczne jest stosunkowo niskie zaangażowanie audytowanych i niechęć pracowników do zmian.

Okazuje się, że problemy z właściwym zagospodarowaniem danych z auditów wewnętrznych w badanych przedsiębiorstwach mają głównie kierownicy. Są one widoczne na każdym szczeblu zarządzania. Może to oznaczać, że ciągłe doskonalenie dla części badanych to fikcja, a wypaczony „system” ma funkcjonować jedynie na papierze.

Należy pamiętać, że to zarząd jest odpowiedzialny za kreowanie kultury organizacyjnej, która sprzyja ciągłemu doskonaleniu.

4. Zakończenie

55% badanych pełnomocników ds. systemu zarządzania środowiskowego stwierdziło, że reprezentowane przez nich przedsiębiorstwo wdrożyło i certyfikowało ekoinnowacje organizacyjne, na bazie wymagań normy ISO 14001, ze względu na realizację koncepcji ciągłego doskonalenia [Hajduk-Stelmachowicz 2012]. Wyniki badań na temat wykorzystania środowiskowych auditów wewnętrznych do tego procesu pokazują, że jest to raczej dobrze brzmiąca marketingowo deklaracja niż faktyczny motyw funkcjonowania i certyfikacji omawianych ekoinnowacji organizacyjnych.

Podsumowując rozważania zawarte w niniejszej pracy, można stwierdzić, że audyty wewnętrzne w niewielkim stopniu wykorzystywane są do ciągłego doskonalenia przez badane przedsiębiorstwa.

Jednym z większych wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami mającymi zamiar wykorzystywać audit wewnętrzny do procesu doskonalenia jest zapewnienie, aby proces auditowania utożsamiany był z wyższą jakością. Audit wewnętrzny zawsze powinien mieć charakter biznesowo-zarządczy. W opinii P. Jedynaka do obligatoryjnych instrumentów oceny znormalizowanych systemów zarządzania jakością obok oceny satysfakcji klientów zewnętrznych, oceny stopnia realizacji celów, oceny skuteczności i efektywności procesów oraz przeglądu zarządzania należy włączyć audit wewnętrzny [Jedynak 2007].

Kluczowe, w kwestii przydatności wewnętrznych auditów środowiskowych (w odniesieniu do ciągłego doskonalenia zarządzania), jest zrozumienie istoty auditu. Należy zwiększać świadomość nie tylko personelu, ale w szczególności kadry zarządzającej na temat tego, jakie są korzyści z auditu wewnętrznego. Podstawowym narzędziem w tym zakresie są efektywne szkolenia. Stanowią one wyzwanie szczególnie dla firm konsultingowych, zewnętrznych jednostek wdrażających i certyfikujących systemy zarządzania oraz dla uczelni wyższych kształcących przyszłą kadrę zarządzającą oraz podległy jej personel. Prawidłowo prowadzony audit wewnętrzny stanowi ocenę sposobu i stopnia implementacji przyjętej strategii proekologicznej przedsiębiorstwa. Jest ona przetransponowana na politykę środowiskową, cele, zadania, które obejmują znaczące aspekty środowiskowe. Przyjęta do realizacji strategia powinna znaleźć odzwierciedlenie w triadzie korzyści ekonomicznych, ekologicznych i społecznych. Trudno angażować się w audit, wiedząc, iż poświęcony wysiłek i czas będzie zmarnowany, a zaległości trzeba będzie odrobić po godzinach. Wyniki badań potwierdziły, że w przypadku badanych środowiskowe audyty wewnętrzne nie zawsze spełniają swoją rolę, gdyż zarówno auditorzy, jak i audytowani nie są odpowiednio angażowani i motywowani. Audyty przez część badanych utożsamiane są ze swoistą manipulacją.

Praca zarówno pełnomocników ds. systemów zarządzania, jak i auditorów wewnętrznych jest zadaniem żmudnym. Praktyka gospodarcza pokazuje, iż poza rozszerzonym zakresem obowiązków nie mają oni dodatkowych uprawnień. Praca auditorska nie ma większego sensu, jeżeli wykonujący ją ludzie otrzymują sprzeczne

komunikaty na temat tego, do czego informacje powinny być wykorzystane, a do czego są faktycznie używane. Okazuje się, iż w przypadku wielu badanych podmiotów widoczny jest problem z komunikacją wewnętrzną.

W badanych przedsiębiorstwach rezultaty pracy auditorów są niejednokrotnie niewłaściwie lub w niewystarczającym stopniu wykorzystywane przez kierownictwo do ciągłego doskonalenia. Oznaczać to może, że publicznie składane oświadczenia w politykach środowiskowych w wielu przypadkach nie przekładają się na podejmowane działania.

Brak faktycznego zaangażowania kierownictwa (w postaci jego wsparcia i przywództwa) oraz brak odpowiedniej kultury organizacyjnej sprawiają, że podejmowane działania (w ramach środowiskowych auditów wewnętrznych) są pozorne i mają niewielki związek z założeniami ciągłego doskonalenia. Warto w tym kontekście uświadczać kadrze kierowniczej to, iż audit wewnętrzny jest kluczowym elementem modelu doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania opartych na wiedzy (na co w literaturze przedmiotu szczególną uwagę zwraca J. Ejdyś).

Literatura

- Bielińska-Dusza E., Szarucki M., 2008, *Założenia metodyczne klasyfikacji auditu wewnętrznego*, [w:] red. R. Borowiecki, A. Jaki, *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji z teorii i praktyki*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- EFQM, 2009, *EFQM Excellence Model*, Bruksela.
- Ejdyś J., 2011, *Model doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania oparty na wiedzy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Rozprawy Naukowe nr 206, Białystok.
- Gudola T., 2008, *Audytowanie metodą podejścia procesowego*, „Problemy Jakości”, nr 8, s. 30-32.
- Hajduk-Stelmachowicz M., 2012, *Incentives to introduce environmental management system in the context of building an eco-innovative potential – a case of Podkarpackie voivodeship*, “World Academy of Science Engineering and Technology”, issue 70, Dubai.
- Hajduk-Stelmachowicz M., 2014, *Integration of Management Systems in the Context of Strategic Thinking in Enterprises Implementing Organizational Ecoinnovations*, The International Conference Hradec Economic Days 2014, Economic Development and Management of Regions Hradec Králové, February 4th and 5th, 2014, Peer-Reviewed Conference Proceedings, Part IV, edited by Pavel Jedlička, Hradec Králové, pp. 177-184, http://fim.uhk.cz/hed/images/sbornik2014_4.pdf.
- Jedynak P., 2007, *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością. Instrumenty i uwarunkowania wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kiziukiewicz T., 2013, *Audit wewnętrzny w strukturze kontroli zarządczej*, Difin, Warszawa.
- Kowalczyk J., 2010, *Doskonalenie zarządzania organizacją*, „Problemy Jakości”, marzec.
- Lisiński M., 2011, *Audit wewnętrzny w doskonaleniu instytucji*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Matuszak-Flejszman A. (red), 2010, *Audit narzędziem utrzymania i doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania*, Polskie Zrzeszenie Inżynierów i Techników Sanitarnych, Poznań.
- Martyniuk O., 2005, *Audit wewnętrzny a kontrola wewnętrzna*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG nr 2, s. 131.
- Norma PN-EN ISO 14001:2005. *Systemy zarządzania środowiskowego – Wymagania i wytyczne stosowania*, PKN, Warszawa.

- Norma ISO PN-EN ISO 9000:2006. *System zarządzania jakością – Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa.
- Norma PN-EN ISO 9001:2009. *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa.
- Norma PN-EN ISO 19011:2012. *Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania*, PKN, Warszawa.
- Pajor Ł., 2011, *Model doskonałości EFQM*, „Problemy Jakości”, luty, s. 2-5.
- Rogala P., 2010, *Zasady zarządzania jakością – ISO czy EFQM*, „Problemy Jakości”, październik, s. 5.
- Serwis dla specjalistów ochrony środowiska, Certyfikaty, <http://eko-net.pl/baza-wiedzy/certyfikaty>. (14.06.2014).
- Skowron P., 2012, *Audyty, działania korygujące i zapobiegawcze jako mechanizmy doskonalenia systemów zarządzania – doświadczenia badanych organizacji*, Nauki o Zarządzaniu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, nr 3(12), s. 103-116.
- Soczówka H., 2011, *Standaryzacja podstawą rozwoju audytu wewnętrznego*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni nr 9, s. 83-98.
- Urbaniak M., *Zarządzanie jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem w praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa 2007.

INTERNAL ENVIRONMENTAL AUDIT AS A TOOL TO IMPROVE ORGANIZATIONAL ECO-INNOVATIONS

Summary: The aim of the study is the explanation of internal environmental audits issues. It is to verify the extent of the internal audits use for continuous improvement by 43 enterprises having a functioning certified organizational eco-innovation system (based on the requirements of the ISO 14001 standard). The results of qualitative studies have shown that in the part of the companies (with certified organizational eco-innovation system) internal audits are insufficiently used to ensure continuous improvement. Despite the training of both managers and employees, most of them have problems with the correct acquisition and use of information obtained from internal audits. The lack of understanding of internal audits concept and its role in the process of continuous improvement is visible.

Keywords: internal environmental audit, continuous improvement, organisation eco-innovations, environment management system, ISO 14001.