

Marlena Ciechan-Kujawa

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

POMIAR I RAPORTOWANIE DOKONAŃ W ZINTEGROWANYCH SYSTEMACH ZARZĄDZANIA OPARTYCH NA NORMACH SERII ISO

Streszczenie: Wprowadzenie nowej normy ISO 9001 stworzyło podstawy do budowy zintegrowanych systemów zarządzania uwzględniających wymagania wszystkich standardów wdrożonych w przedsiębiorstwie. Niestety w praktyce integracja najczęściej dotyczy samych założeń, polityki i dokumentacji, nie obejmując pomiaru, analizy i raportowania dokonań organizacji. W artykule zaprezentowano koncepcję integracji pomiaru i raportowania dokonań w systemach opartych na normach ISO. Przedstawiono determinanty i bariery dla integracji tych systemów wynikające z przyczyn organizacyjnych, infrastrukturalnych oraz normatywnych. Wnioski sformułowano na podstawie wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych przez autorkę w kilkudziesięciu przedsiębiorstwach¹.

Słowa kluczowe: zintegrowane systemy zarządzania, pomiar dokonań, poziomy dojrzałości organizacji.

1. Wstęp

Posiadanie certyfikatu ISO 9001:2008 stało się już nie tylko wymogiem, ale standardem zarówno dla firm komercyjnych, jak i organizacji pożytku publicznego. I chociaż opinie na temat użyteczności i wartości dodanej wynikającej z wdrożenia tych systemów są podzielone, nikt nie podważa już zasadności stosowania reguł opisanych w normie w zakresie konieczności uwzględnienia perspektywy klienta w podejmowaniu decyzji, ani też logiki podejścia procesowego do zarządzania. Mimo słów krytyki pod adresem systemów zarządzania opartych na normach ISO posiadanie certyfikatu jest w wielu przypadkach jednym z podstawowych parametrów kwa-

¹ Autorka od kilkunastu lat współpracuje z krajowymi i międzynarodowymi podmiotami w charakterze audytora systemów zarządzania jakością. Wnioski sformułowano na podstawie dotychczasowych doświadczeń audytora oraz przeprowadzonego w trakcie audytów systemów zarządzania wywiadu bezpośredniego w 38 przedsiębiorstwach w latach 2009–2011, a także analizy dokumentacji źródłowej tychże przedsiębiorstw. Wywiady prowadzone były we wszystkich organizacjach w oparciu o tę samą metodykę (wymagania norm serii ISO i standaryzowaną *check listę*).

lifikowania firm jako dostawców, warunkiem stawianym w przetargach, kryterium preferowanym przez instytucje finansujące działalność. Posiadanie certyfikowanego Systemu Zarządzania jest więc warunkiem konkurencyjności.

Z tego powodu na świecie wciąż rośnie liczba certyfikowanych organizacji², a zakres standaryzacji procesów zarządzania opracowywanej przez Komitet Techniczny ISO kierowany jest na krytyczne aspekty działalności przedsiębiorstw oraz specyficzne czynniki determinujące procesy zarządzania w poszczególnych branżach.

W tej sytuacji przedsiębiorstwa wdrażają kolejne standardy, a liczba certyfikowanych systemów na różne normy w danej organizacji rośnie. W konsekwencji pojawia się wielość strategii, celów, mierników, działań, raportów, dokumentów i zapisów na potrzeby wykazania zgodności z wymaganiami poszczególnych norm i spełnienia wymagań jednostek certyfikacyjnych (nierzadko różnych jednostek dla różnych systemów zarządzania).

Mnożenie tych rozwiązań powoduje wzrost kosztów zasobów, czasu poświęcanego na analizę i raportowanie oraz szum informacyjny dotyczący priorytetów, zasadności i powiązania między poszczególnymi aspektami działań w danym procesie, projekcie i całym przedsiębiorstwie. Dodatkowe utrudnienie stanowi często spotykana w praktyce biznesowej wydzielona odpowiedzialność za zarządzanie poszczególnymi systemami przez różne osoby, tzw. pełnomocników, z których każda wymaga dedykowanych, wyizolowanych informacji dla swojego wąskiego obszaru odpowiedzialności.

Jak przeciwdziałać tej sytuacji? Każda firma jest zespołem powiązanych elementów, toteż naturalna wydaje się konieczność wzajemnej spójności założeń, celów, mierników, działań, systemów raportowania funkcjonujących w ramach poszczególnych systemów zarządzania opartych na przedmiotowych normach ISO oraz ich integracja z ogólnym systemem zarządzania przedsiębiorstwem.

Takie rozwiązanie próbują stosować niektóre firmy, wprowadzając tzw. zintegrowane systemy zarządzania (dotyczy to najczęściej serii norm ISO 9001, 14001, 18001)³. Niestety w praktyce integracja ta najczęściej dotyczy samych założeń, polityki i dokumentacji na poziomie Księgi Zintegrowanego Systemu Zarządzania, ale nie obejmuje już pomiaru, analizy i raportowania dokonań.

Autorka niniejszego opracowania ma na celu wykazanie możliwości integracji tej ostatniej sfery.

² Do końca grudnia 2007 roku wydanych zostało przynajmniej 951 486 certyfikatów ISO 9001:2000 w 175 krajach. Zob.: <http://www.centrum.jakosci.pl> (15.03.2011).

³ W Danii ponad 50% firm, które mają certyfikat zarządzania ISO 14001 lub EMAS, ma również certyfikat systemu zarządzania jakością. Większość z nich wybrała opcję integracji systemów [Jorgensen, Simonsen 2002, s. 91–98]. W Hiszpanii około 55% firm z certyfikatem jakości i systemem zarządzania środowiskowego opracowało IMS jakości i systemów zarządzania środowiskiem; 30% tych firm wdrożyło IMS jakości, aspektów środowiskowych i bhp [Jorgensen, Mellado, Remmen 2004, s. 2–5].

2. Zintegrowane systemy zarządzania na bazie norm ISO

Obecnie rodzina norm serii ISO zawiera kilkadziesiąt standardów. Zainteresowania firm koncentrują się na wdrażaniu systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego, zarządzania bhp oraz zarządzania ryzykiem.

Najpopularniejszym międzynarodowym standardem definiującym wymagania dotyczące **systemu zarządzania jakością** jest norma ISO 9001. Przedstawione w jej treści wymagania mogą zostać zastosowane przez każdą organizację. W ostatnim czasie można zaobserwować pojawianie się standardów definiujących branżowe systemy zarządzania, np.:

- ISO 13485 (branża medyczna),
- ISO/TS 16949 (branża motoryzacyjna),
- EN 9100 (branża lotnicza),
- TL 9001 (branża telekomunikacyjna).

Najpopularniejszymi standardami, które definiują wymagania dotyczące **Systemów Środowiskowych**, są obecnie:

- ISO 14001:2004 System Zarządzania Środowiskowego,
- EMAS (*Eco Management and Audit Scheme*).

W zakresie wymagań odnośnie do **Zarządzania BHP** stosuje się zazwyczaj:

- Polską Normę PN-N 18001:2004,
- Międzynarodowy standard OHSAS 18001:2007.

W drugiej połowie XX w. coraz bardziej istotną rolę zaczęło odgrywać szeroko rozumiane **bezpieczeństwo i ryzyko** z nim związane. Bez względu na przedmiot normy oraz strony zainteresowane fundamentem każdej z nich jest odpowiednio przeprowadzona analiza zagrożeń oraz szacowanie i analiza ryzyka.

Do najpopularniejszych obecnie standardów należą:

- ISO 27001 (bezpieczeństwo informacji),
- BS 25999 (ciągłość działania),
- ISO 28000 (bezpieczeństwo łańcucha dostaw),
- ISO 22000 (bezpieczeństwo żywności).

Integracja wyżej opisanych systemów zarządzania jest definiowana jako połączenie procesów, procedur i praktyk działania stosowanych w organizacji w celu zapewnienia większej skuteczności osiągania celów niż w przypadku funkcjonowania oddzielnych systemów. Tak więc zintegrowany system zarządzania to udokumentowany i spójny system zarządzania spełniający wymagania co najmniej dwóch norm. Jego wdrożenie umożliwi skuteczne i jednoczesne zarządzanie wieloma podsystemami, poprzez ustanowienie i realizację jednolitej polityki.

Aby korzyści z integracji były wymierne, nie wystarczy jednak tylko integracja na poziomie dokumentacji, ale niezbędna jest spójność na poziomie budowy systemu pomiaru dokonań i raportowania biznesowego. Nieodzowna wydaje się również kompilacja tego systemu z systemem sprawozdawczości finansowej. Tak aby w firmie funkcjonował jeden spójny system pomiaru dokonań i ich raportowania na

podstawie aspektów finansowych i niefinansowych. Takie podejście umożliwi zapewnienie:

- bardziej harmonijnego i dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa,
- optymalizacji kosztów związanych z wdrożeniem i utrzymywaniem systemu pomiaru i raportowania skuteczności,
- uporządkowania i eliminacji dublujących się działań we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa,
- efektywnego gospodarowania posiadanymi zasobami,
- ujednoczenia i zmniejszenia ilości dokumentacji dla różnych systemów.

3. Podstawy normatywne budowania systemu pomiaru i raportowania dokonań – wymagania standardów zarządzania serii ISO

W literaturze nie ma jednej wyczerpującej definicji systemu pomiaru wyników. Określany jest on jako zbiór procesów, które organizacja wykorzystuje do zarządzania realizacją strategii, identyfikacji i komunikowania swojej pozycji rynkowej oraz tempa rozwoju, a także wywierania wpływu na zachowania i działania pracowników. System pomiaru dokonań umożliwia świadome decyzje, które działania należy wprowadzić, ponieważ pozwala określić efektywność i skuteczność działań z przeszłości poprzez nabycie, gromadzenie, sortowanie, analizy, interpretację i rozpowszechnianie odpowiednich danych.

System pomiaru wyników składa się z poszczególnych mierników wyników, wielowymiarowych środków działania i infrastruktury wspierającej, która umożliwia gromadzenie danych, ich analizę i komunikację wyników.

W oparciu o podstawową normę ISO 9001 (**punkt 4.1. System zarządzania jakością – wymagania ogólne**) można wskazać aspekty opisane w standardach ISO jako bazowe dla pomiaru, analizy i raportowania dokonań organizacji [PN:EN ISO 9001:2009, 2009]:

- Organizacja powinna ustanowić, udokumentować, wdrożyć i utrzymywać system zarządzania jakością oraz ciągle doskonalić jego skuteczność zgodnie z wymaganiami niniejszej normy międzynarodowej.
- W szczególności należy:
 - a) zidentyfikować procesy potrzebne w systemie zarządzania jakością i ich zastosowanie w organizacji,
 - b) określić sekwencję tych procesów i ich wzajemne oddziaływanie,
 - c) określić kryteria i metody potrzebne do zapewnienia skuteczności przebiegu i nadzorowania tych procesów,
 - d) zapewnić dostępność zasobów i informacji niezbędnych do wspomagania przebiegu monitorowania tych procesów,
 - e) monitorować, mierzyć i analizować te procesy,

f) wdrażać działania niezbędne do osiągnięcia zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia tych procesów.

Rozwinięcie powyższych wymagań znajduje się w kolejnych punktach normy:

- Cele dotyczące jakości (5.4.1),
- Planowanie systemu zarządzania jakością (5.4.2),
- Przegląd zarządzania (5.6),
- Pomiary, analiza i doskonalenie – postanowienia ogólne (8.1),
- Zadowolenie klienta (8.2.1),
- Monitorowanie i pomiary procesów (8.2.3),
- Monitorowanie i pomiary wyrobu (8.2.4),
- Analiza danych (8.4),
- Ciągłe doskonalenie, działania korygujące i zapobiegawcze (8.5.1/2/3).

Podsumowując powyższe wymagania, należy stwierdzić, że wskazana w standardach konieczność pomiaru dokonań, ich analizy i komunikowania sprowadza się do ustalenia celów na poziomie całej organizacji i poszczególnych procesów oraz standardów dla produktów i usług, określenia parametrów umożliwiających monitorowanie stopnia ich osiągania, analizy przyczyn odchyłeń i wprowadzania stosownych działań korygujących i zapobiegawczych oraz oceny skuteczności w zakresie ciągłego doskonalenia.

Głównym elementem spinającym wszystkie powyższe aspekty jest okresowo wykonywany przez kierownictwo (zazwyczaj raz w roku) przegląd zarządzania, stanowiący forum dla planowania, oceny, analizy i weryfikacji dokonań firmy w obszarze zarządzania. Podstawą formalną przeglądu są raporty właścicieli procesów dotyczące skuteczności w zakresie zrealizowanych celów, dane nt. poziomu dynamiki rozwoju systemów zarządzania, statusu newralgicznych projektów. Efektem przeglądu powinien być raport biznesowy uwzględniający aktualne wyniki analizy SWOT na poziomie firmy oraz analizę ryzyk w kluczowych procesach oraz w jej konsekwencji zaktualizowane cele firmy i działania w zakresie rozwoju oraz poprawy efektywności systemów zarządzania.

4. Determinanty i bariery integracji systemu raportowania i pomiaru dokonań

Analizując zapisy poszczególnych standardów ISO, należy stwierdzić, że twórcy tych norm zapewnili możliwość integracji zarówno instrumentów planowania, sterowania, koordynacji i kontroli, jak i metod pomiaru i raportowania dokonań w systemach zarządzania budowanych na ich podstawie. Ma to odzwierciedlenie we wskazanych w normie ISO 9001:2008 powiązaniach między różnymi standardami i powtarzalności zapisów w samych tekstach źródłowych poszczególnych norm ISO.

Patrząc z perspektywy budowy systemu pomiaru dokonań i raportowania jego wyników, można wyodrębnić dla poszczególnych norm ISO zbieżne płaszczyzny, aspekty, atrybuty i przedmiot pomiaru, co znajduje odzwierciedlenie w tab. 1.

Tabela 1. Zakres integracji pomiaru dokonań organizacji w systemach ISO

Kryterium	Zakres pomiaru i raportowania
Płaszczyzny pomiaru	<ul style="list-style-type: none"> • poziom przedsiębiorstwa • poziom procesu • poziom produktu
Aspekty uwzględnione w pomiarze	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby (finansowe, ludzkie, materialne, informacyjne) • funkcje (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie) • poziomy zarządzania (strategiczny, taktyczny, operacyjny)
Przedmiot pomiaru	<ul style="list-style-type: none"> • cele procesów • kluczowe projekty
Atrybuty podlegające pomiarowi	<ul style="list-style-type: none"> • czas • zgodność z wymaganiami • aspekty finansowe

Źródło: opracowanie własne.

Niestety w praktyce problem dla integracji rozwiązań stanowią błędy popełnione w firmach zarówno na etapie projektowania poszczególnych systemów zarządzania, jak i komunikowania celów i istoty ich funkcjonowania w firmie, w tym zwłaszcza:

- funkcjonalne podejście do wdrażania systemów zarządzania – wskaźniki dla działów, a nie procesów,
- rozdzielenie odpowiedzialności za nadzorowanie poszczególnych systemów poprzez powołanie różnych pełnomocników,
- wyłączenie działu finansowego, procesów księgowo-finansowych z systemów zarządzania – w oparciu o argument, że podstawą jego działań jest ustawa o rachunkowości i podlega weryfikacji audytorów finansowych, a w efekcie:
 - oddzielny pomiar, raportowanie, analiza danych finansowych przez kierownictwo,
 - brak korelacji pomiędzy wskaźnikami finansowych i niefinansowymi,
 - utrudniona analiza wpływu podejmowanych działań na koszty czy przychody, a przez to niepełna ocena efektywności działań podejmowanych w systemie zarządzania,
- brak integracji systemu pomiaru z ogólnym systemem zarządzania w firmie – utrzymywanie danych, zapisów i liczenie przez właścicieli procesów czy kierowników działów tzw. wskaźników dla ISO, dla prezesa i na własne potrzeby zarządzania obszarem odpowiedzialności.

5. Koncepcja integracji systemu pomiaru i raportowania dokonań

Zakres szczegółowych zagadnień, które należy rozważyć w procesie integracji systemu pomiaru i raportowania dokonań, obejmuje zarówno czynniki organizacyjne, ludzkie, jak i infrastrukturalne. Istotą tego procesu jest zwrócenie uwagi na różne potrzeby informacyjne na poszczególnych poziomach zarządzania, co powoduje, że

inny jest również obszar niezbędnego pomiaru dokonań. Np. dla oceny dokonań indywidualnych stanowisk pracy ważna będzie analiza stopnia zmotywowania pracowników do działań na rzecz sukcesów całego przedsiębiorstwa, z kolei pomiar dokonań na poziomie komórek organizacyjnych koncentruje się na badaniu wyników finansowych, przychodów, kosztów i efektywności działania poszczególnych ośrodków odpowiedzialności, zakładów, wydziałów, procesów. Na poziomie całej firmy pomiar dokonań ma wymiar strategiczny i obejmuje przede wszystkim ocenę realizacji długookresowych planów działania oraz finansowych i niefinansowych efektów podejmowanych decyzji [Nita 2009, s. 233–234]. Dla pełnomocników zarządu ds. systemu zarządzania jakością, środowiskiem czy bezpieczeństwem istotny będzie obszar pomiaru skuteczności kluczowych aspektów w zakresie ich odpowiedzialności w przekroju całego przedsiębiorstwa, a dla właścicieli procesów jedynie realizacja tych wymagań w ich obszarze aktywności, za to skorelowana z wydajnością, skutecznością czy terminowością działań.

Aby zarządzanie zintegrowanym systemem mogło być efektywne, system pomiaru dokonań i sprawozdania z tego zakresu powinny spełniać wymagania wskazane w tab. 2.

Tabela 2. Zasady konstrukcji i sporządzania raportów

Wymagania	Charakterystyka
Szczegółowość	powinny umożliwiać analizę przyczyn osiągnięcia słabych, przeciętnych i dobrych wyników oraz ustalenie celów dla poszczególnych procesów
Użyteczność	powinny być konkretne, odpowiednio wyselekcjonowane, dostosowane do obszaru, za który odbiorcy są odpowiedzialni i na który mogą wpływać, oraz powinny prezentować nie wartości absolutne, ale trendy działań
Aktualność	niezbędne są informacje będące odzwierciedleniem aktualnej, bieżącej sytuacji panującej w firmie
Obiektywizm	pożądane są dane neutralne, bezstronne, stanowiące wynik obiektywnych analiz
Powtarzalność	homogeniczność źródeł ich pozyskiwania oraz formy, miejsca, czasu i sposobu ich przekazania
Cykliczność	w zależności od potrzeb pewne informacje powinny być przekazywane w okresach miesięcznych, kwartalnych, rocznych
Porównywalność	powinny być jednorodne co do definiowania i zakresu poszczególnych kategorii w budżetach i raportach niefinansowych oraz wyrażone matematycznie i przedstawiane w odniesieniu do innych wielkości (np. wydajność, wielkość sprzedaży, liczba pracowników)

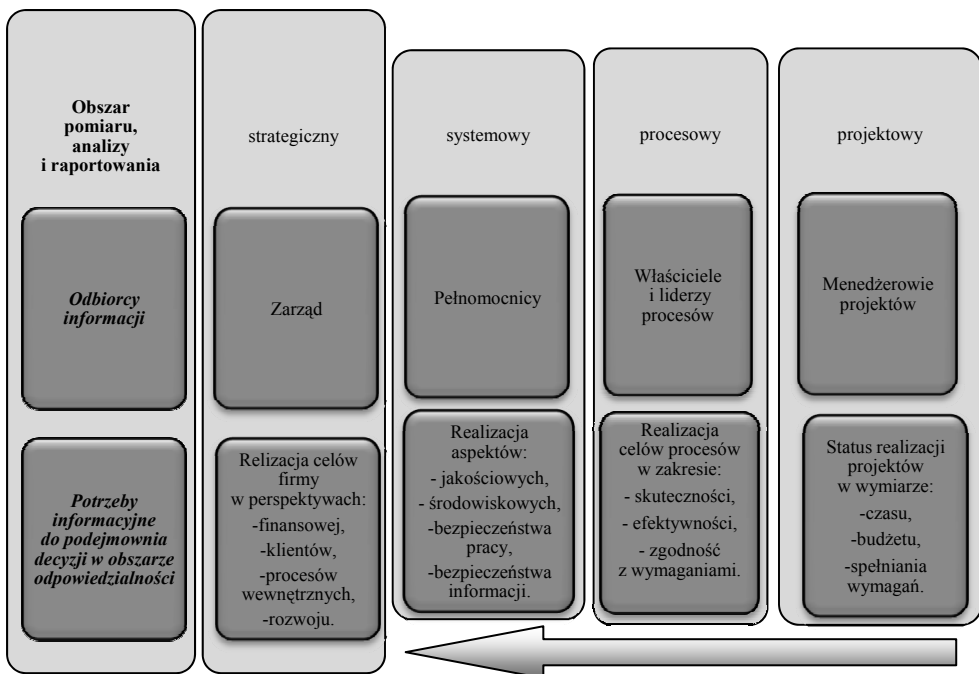
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sierpińska 2007, s. 53–56; Rejman 2010, s. 136].

Raporty dotyczące osiągnięć przedsiębiorstwa mają być źródłem wskazówek, co w jakim obszarze należy zmienić lub udoskonalić, aby uzyskać lepsze wyniki. Na podstawie przeprowadzonej analizy wymienionych czynników w kolejnym etapie niezbędna jest więc harmonizacja terminów, metod i narzędzi pomiaru.

Ze względu na coraz większe zapotrzebowanie informacyjne odbiorców wewnętrznych oraz wzrost oczekiwań co do jakości otrzymywanych informacji, przy jednoczesnym wzroście ilości przetwarzanych danych, proces raportowania wewnętrznego wymaga automatyzacji. Przedsiębiorstwa zwracają więc uwagę, że barierą dla integracji stanowią ograniczenia infrastrukturalne w zakresie systemów informacyjnych – w szczególności elastyczność i kompatybilność finansowych i operacyjnych modułów funkcjonujących systemów informatycznych. Dane do pomiaru pochodzą z systemów sprzedażowych, magazynowych, finansowych i innych, istotna jest więc ich spójność i łatwość analizy intuicyjnej czy spekulatywnej.

Podsumowując, punktem wyjścia kształtowania każdego systemu raportowania niezależnie od jego formy zawsze jest odbiorca informacji [Błaszczkowski, Szanser 2011, s. 210]. Nie sposób bowiem stworzyć efektywny system raportowania bez odpowiedniego zrozumienia potrzeb odbiorcy. W systemach zarządzania budowanych na podstawie norm serii ISO zarówno obszary pomiaru i raportowania dokonania, zakres kluczowych informacji, jak i odpowiedzialność za dany obszar są konsekwencją wytycznych standardu. Zaprezentowano to na rys. 1.

Obserwacje autorki wykazują jednak, że poziom oczekiwań i potrzeb odbiorców jest silnie skorelowany z jeszcze jednym czynnikiem – poziomem dojrzałości organizacji.



Rys. 1. Obszary pomiaru, analizy i raportowania dokonań

Źródło: opracowanie własne.

Opierając się na normie ISO 9004:2000, można wyróżnić **pięć poziomów dojrzałości firm**⁴:

1. Brak formalnego podejścia – wyniki nie są mierzone lub mierniki są niewłaściwe, co uniemożliwia podejmowanie na ich podstawie decyzji. Dane zbierane są *ad hoc*.

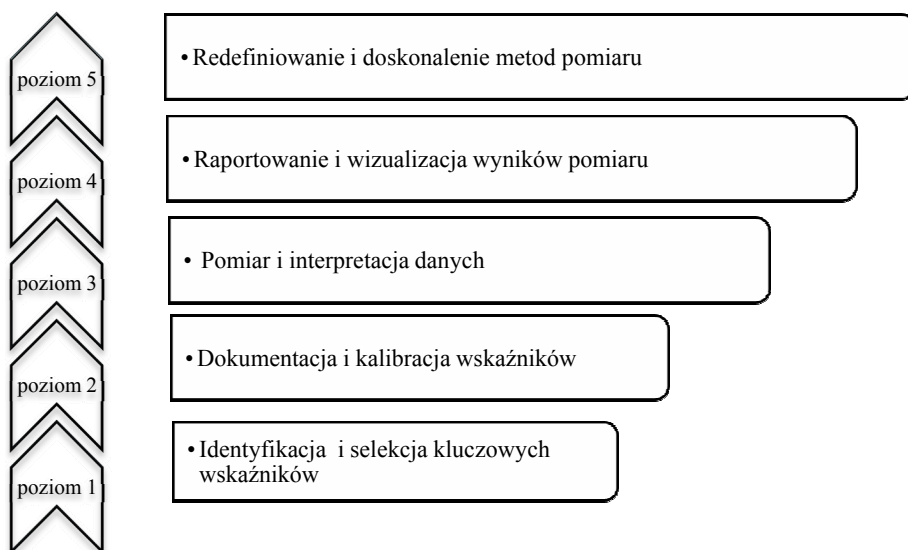
2. Podejście reaktywne – mierzone są podstawowe rezultaty udoskonalień, co umożliwia świadome, ale ograniczone, sterowanie rozwojem organizacji.

3. Stabilne, formalne podejście systemowe – organizacja bada dane na temat zgodności wyników doskonalenia z celami oraz identyfikuje trendy poprawy.

4. Nacisk na ciągłe doskonalenie – przedsiębiorstwo osiąga, gdy stosuje w pełni proces doskonalenia, jego wyniki są dobre, a trendy poprawy trwałe.

5. Osiągnięcia najlepsze w swojej klasie – firma jest liderem rynku, posiada silnie zintegrowany proces doskonalenia, może prezentować najlepsze wyniki w swojej branży. Dane są wykorzystywane do oceny i wyboru usprawnień procesu.

Analizując system pomiaru dokonań, komunikowanie wyników i wykorzystywanie ich w procesie zarządzania, można wskazać naturalne zależności między poziomem dojrzałości a rozwojem systemu pomiaru i raportowania dokonań. Zaprezentowano je na rys. 2.



Rys. 2. Model pomiaru kluczowych wskaźników wydajności (KPI)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Franco-Santos i in. 2006, s. 395–402; Najmi, Kehoe 2001, s. 159–171].

⁴ Norma ISO 9004 poprzez zawartych w niej pięć poziomów dojrzałości czyni krok w kierunku realizacji postulatów wprowadzenia kilku poziomów certyfikacji systemów jakości. Na razie brakuje odpowiednich przepisów w normach. Jednak trend przesuwający systemy jakości od technologii i wydziałów produkcyjnych do zarządzania i biur zarządów jest coraz wyraźniejszy w kolejnych nowelizacjach norm.

Tabela 3. Zakres możliwej integracji systemu pomiaru i raportowania dokonań

Pomiar, analiza i raportowanie dokonań		Wymagania standardów i możliwości ich integracji				
Obszar	Zakres	ISO 9001	ISO 14001	ISO 18001	ISO 27001	
STRATEGICZNY	Realizacja polityki i celów firmy w wymiarze długo- i krótkookresowym			√		
	Analiza SWOT/TOWS pod kątem zmian w celach, organizacji, systemie zarządzania			√		
	systemowy	Wyniki auditów wewnętrznych			√	
		Informacja zwrotna od interesariuszy (klientów, pracowników itp.)			√	
		Zgodność z przepisami prawa			√	
		Działania korygujące i zapobiegawcze			√	
		Zarządzanie zasobami ludzkimi			√	
		Zarządzanie serwisem informatycznym	√			√
	procesów zarządzania zasobami	Zarządzanie infrastrukturą techniczną			√	
		Zarządzanie bezpieczeństwem informacji	√			√
		Funkcjonowanie procesów				
		– związanych z klientem	√	√		√
	– projektowania wyrobów/usług	√	√			
	– zarządzania dostawcami	√	√	√	√	
	– realizacji (wytworzenia produktu lub dostarczenia usługi)	√	√	√		
	Zgodność wyrobów i usług z wymaganiami		√	√		
	projektów	Kluczowe projekty doskonalące procesy systemowe, operacyjne i zarządcze oraz produkty			√	

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wszystkie opisane aspekty organizacyjne oraz wymagania zawarte w samych standardach ISO w zakresie integracji systemu pomiaru i raportowania dokonań na potrzeby zarządzania w zintegrowanych systemach budowanych na bazie ISO, można zasugerować rozwiązanie zaprezentowane w tab. 3.

6. Podsumowanie

Na bazie przeprowadzonych przez autorkę obserwacji można stwierdzić, że kluczowymi czynnikami mającymi wpływ na możliwości integracji systemu pomiaru i raportowania dokonań w konkretnym przedsiębiorstwie oraz stopień i formę tej integracji są:

- potrzeby i oczekiwania odbiorców wewnętrznych (zarządu, pełnomocników, właścicieli procesów, kierowników projektów) odnośnie do terminów, zakresów szczegółowości i formy raportów niezbędnych do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem,
- struktura organizacji – specyfika przedsiębiorstwa wymaga dostarczenia innych lub w innym układzie i szczegółowości informacji, co powinno mieć odzwierciedlenie w systemie raportowania,
- poziom dojrzałości organizacji,
- elastyczność i integralność funkcjonujących w przedsiębiorstwie rozwiązań informatycznych.

Zdaniem autorki praktyka przedsiębiorstw powinna zmierzać do integracji zadań, celów i mierników przynajmniej na poziomie procesów systemowych (audyty, orientacja na klienta, działania korygujące i zapobiegawcze) i zarządczych (zarządzania strategiczne, planowanie i kontrola działalności, zarządzanie zasobami). Propozycję taką przedstawiono w tab. 3.

Na poziomie procesów operacyjnych zasadne wydaje się wydzielenie mierników dokonań w zakresie wszystkich aspektów jakościowych, środowiskowych, społecznych, bezpieczeństwa odrębnie, przynajmniej do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo 4 poziomu dojrzałości organizacyjnej.

Literatura

- Błaszczkowski G., Szanser P. [2011], *Nie zgiń w gąszczu informacji – czyli pułapki współczesnych systemów controllingowych*, „Controlling. Wiedza i Narzędzia Praktyczne” nr 14; magazyncontrolling.pl/210 (3.03.11).
- Franco-Santos M., Marr B., Martinez V., Gray D., Adams C., Micheli P., Bourne M., Kennerley M., Mason S., Neely A. [2006], *Towards a Definition of a Business Performance Measurement System*, Proc. of PMA Conference, UK, July 25–28, London, s. 395–402.
- ISO 14001:2004 *System zarządzania środowiskowego*, PKN, Warszawa 2004.
- ISO/IEC 27001 *System zarządzania bezpieczeństwem informacji*, PKN, Warszawa 2005.
- Jorgensen T.H., Mellado M.D., Remmen A. [2004], *Integrated management systems, Division of Technology, Environment and Society Department of Development and Planning*, Aalborg University, November 7, s. 2–5.
- Jorgensen T.H., Simonsen G. [2002], *A Prospects of a Unified Management. System Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Wiley Inter Science, June, vol. 9, no. 2, s. 91–98.
- Najmi M., Kehoe D.F. [2001], *The role of performance measurement systems in promoting quality development beyond ISO 9000*, “International Journal of Operations & Production Management” no. 1/2, s. 159–171.
- Nita B. [2009], *Istota i zakres pomiaru dokonań przedsiębiorstw w ujęciu rachunkowości zarządczej*, [w:] *Zintegrowany system pomiarów dokonań w rachunkowości*, red. H. Buk, A.M. Kostur, Katowice, s. 233–234.
- PN:EN ISO 9001:2009 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2009.
- PN-EN ISO 9004:2001 *Systemy zarządzania jakością – Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*, PKN, Warszawa 2001.

- PN-N-18001 (OHSAS) *Standard zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy*, PKN, Warszawa 2007.
- Rejman M. [2010], *Raportowanie na potrzeby zarządu – dobre praktyki*, „Controlling. Wiedza i Narzędzia Praktyczne” nr 10; [magazyncontrolling.pl /136](http://magazyncontrolling.pl/136).
- Sierpińska M. [2007], *System raportowania wyników w controllingu operacyjnym*, Warszawa, s. 53–56.
- Veleva V., Ellenbecker M. [2000], *A proposal for measuring business sustainability: Addressing shortcomings in existing frameworks*, Greener Management International, issue 31, Autumn, s. 101–120.

MEASURING AND REPORTING PERFORMANCE IN THE INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS BASED ON ISO STANDARDS SERIES

Summary: The introduction of the new ISO 9001 standards created the basis for the construction of integrated management systems taking into account the requirements of all standards implemented in the enterprise. Unfortunately, in practice, the integration of the most cases concerns only the assumptions, policies and documentation, but it does not include measurement, analysis and reporting of performance for the organization. The article shows the concept of integration of measuring and reporting performance in systems based on ISO standards. It shows the determinants and barriers for the integration of these systems resulting from organizational, infrastructure and legal reasons. The conclusions are formulated on the basis of interviews which the author carried out in enterprises.