

**Alina Matuszak-Flejszman**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Towaroznawstwa, Katedra  
Znormalizowanych Systemów Zarządzania

**Robert Pochyluk**

Polskie Forum ISO 14000.

Autor do korespondencji: Alina Matuszak-Flejszman, alina.matuszak-  
flejszman@ue.poznan.pl

## **ISTOTA KONTEKSTU ORGANIZACJI W SYSTEMOWYM PODEJŚCIU DO ZARZĄDZANIA**

**Streszczenie:** Międzynarodowe nowe normy ISO 9001 i ISO 14001, które pojawiły się we wrześniu 2015 r., wprowadzają nowe wymaganie dotyczące określania przez organizację jej kontekstu. Przedstawiciele wielu organizacji zastanawiają się nad interpretacją tego wymagania, ponieważ obawiają się, że będą mieli problem ze zdefiniowaniem kontekstu organizacji oraz określeniem interesariuszy związanych z wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniem organizacji. W artykule podjęto próbę zdefiniowania i zaproponowania przykładów kontekstu organizacji wynikającego z wymagań nowych norm ISO 9001 i ISO 14001. Autorzy starali się wskazać, w jaki sposób można określić kontekst organizacji w praktyce gospodarczej, uwzględniając różne czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Badania zostały przeprowadzone na podstawie analizy literatury i własnego doświadczenia autorów jako audytorów i konsultantów systemów zarządzania. Celem artykułu jest wskazanie, jak duże znaczenie dla wdrażania i utrzymania systemu zarządzania jakością i środowiskowego ma zdefiniowanie otoczenia (kontekstu) organizacji oraz zrozumienie potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron. Postawiono hipotezę, że określenie kontekstu organizacji wymaga szczegółowej znajomości wszystkich procesów realizowanych w organizacji, aspektów środowiskowych i związanych z nimi wpływów na środowisko oraz czynników zewnętrznych w jakimkolwiek stopniu wpływających na organizację i ma olbrzymi wpływ na planowanie systemu zarządzania. Zatem określenie kontekstu organizacji wymaga zaangażowania wielu pra-

owników reprezentujących poszczególne obszary działalności, z uwzględnieniem cyklu życia produktu oraz świadczonych przez organizację usług. W artykule podano przykłady zainteresowanych stron zarówno w systemie zarządzania jakością, jak i w systemie zarządzania środowiskowego. Ponadto zwrócono uwagę na rolę zakresu systemu zarządzania wynikającego z otoczenia organizacji oraz na budowę samego systemu zarządzania opartego na podejściu procesowym przy uwzględnieniu czterofazowego podejścia Deminga PWSD.

**Słowa kluczowe:** kontekst organizacji, ISO 9001, ISO 14001, zainteresowane strony, otoczenie organizacji.

**Klasyfikacja JEL:** H76, M12, Q59.

## THE ESSENCE OF CONTEXT OF AN ORGANIZATION IN APPROACH TO MANAGEMENT SYSTEMS

**Abstract:** New editions of the International Standards ISO 9001 and ISO 14001, which were published in September 2015, introduce a new requirement for determining the context of an organization. Therefore, representatives of many organizations wonder about the interpretation of this requirement, because they are afraid that they will have a problem with defining the context of the organization and the determination of the stakeholders related to internal and external environment of the organization. This article attempted to define the context of an organization resulting from the new standards ISO 9001 and ISO 14001 and provide relevant examples. The authors sought to identify how to determine the context of the organization in business practice taking into account various external and internal issues. The study was conducted based on the literature analysis, as well as on the basis of the experience of the authors as consultants and auditors of management systems. The aim of the article is to point out the importance of the implementation and maintenance of the system quality and environmental management, and also to define the context of the organization and understanding of the needs and expectations of stakeholders. It was hypothesized that determining the context of an organization requires a detailed knowledge of all the processes carried out by an organization and its environmental aspects and associated environmental impacts, as well as the external factors affecting an organization in any means, and it is of fundamental value for planning an environmental management system. Thus, the term “context of an organization” requires involving a number of employees representing various areas of business, including a product or service life cycle. The article provides examples of stakeholders, both in the quality management system and environmental management system. Moreover, the role of the scope of the

management system resulting from the context of an organization as well as to the structure of the management system based on a process approach and four steps Deming's approach (PDCA).

**Keywords:** context of the organization, ISO 9001, ISO 14001, interested parties, stakeholders.

## Wstęp

15 września 2015 r. weszły w życie nowe międzynarodowe normy ISO dotyczące systemowego podejścia do zarządzania jakością (ISO 9001) i zarządzania środowiskowego (ISO 14001). W myśl wymagań zawartych w tych normach organizacja powinna określić kontekst organizacji. Jest to nowe sformułowanie, jednak z punktu widzenia systemowego podejścia do zarządzania organizacją, już zgodnie z wymaganiami zawartymi w poprzednich edycjach norm, organizacje powinny zidentyfikować czynniki wewnętrzne i zewnętrzne mające wpływ na spełnienie oczekiwań klientów oraz innych zainteresowanych stron. Wymagania te nie były zapisane wprost. Należy podkreślić, że pojęcie to znajduje się już w jednolitej strukturze, która od 2012 r. jest określona dla wszystkich systemów zarządzania, w tzw. „*high level structure*”. Dlatego też koncepcja ta dotyczy wszystkich systemów zarządzania, zarówno systemu zarządzania jakością, jak i środowiskowego, systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji czy też systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (ISO/DIS 45001), i znajduje się w czwartym punkcie każdej nowo opracowanej międzynarodowej normie ISO dotyczącej systemowego podejścia do zarządzania. Określenie kontekstu organizacji w dużej mierze będzie wpływało na planowanie systemu zarządzania.

Celem artykułu jest wskazanie, jak duże znaczenie dla wdrażania i utrzymania systemu zarządzania jakością i środowiskowego ma zdefiniowanie otoczenia (kontekstu) organizacji oraz zrozumienie potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron. Podjęto próbę zdefiniowania i zaproponowania przykładów kontekstu organizacji, jak również wskazania, w jaki sposób można określić kontekst (otoczenie) organizacji w praktyce gospodarczej, uwzględniając różne czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Postawiono hipotezę, że określenie kontekstu organizacji wymaga szczegółowej znajomości wszystkich procesów realizowanych w organizacji, aspektów środowiskowych oraz czynników zewnętrznych w jakimkolwiek stopniu wpływających

na organizację i ma olbrzymi wpływ na planowanie systemu zarządzania w organizacji. Zatem określenie kontekstu działania organizacji wymaga zaangażowania wielu pracowników reprezentujących poszczególne obszary działalności, z uwzględnieniem cyklu życia produktu oraz świadczonych przez organizację usług.

## 1. Kontekst (otoczenie) organizacji

Fundament systemu zarządzania jakością opartego na wymaganiach ISO 9001:2015 oraz systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami ISO 14001:2015 stanowi kontekst (otoczenie) organizacji<sup>1</sup> (ang. *context of the organization*). Internetowy Słownik języka polskiego PWN podaje kilka znaczeń słowa „kontekst”. Są to m.in. „zespół czynników współistniejących, powiązanych z czymś” oraz „zespół odniesień niezbędnych do zrozumienia utworu literackiego, dzieła naukowego, itp.”. W *Słowniku współczesnego języka obcego* [Dunaj 2001] kontekst został zdefiniowany jako „okoliczności towarzyszące, powiązane z czymś otoczenie, tło”. Draft [1998] zdefiniował kontekst organizacji jako rozmiar organizacji, jej strategię, technologię, kulturę i środowisko (otoczenie). Zgodnie z definicją zawartą w normie ISO 9000:2015 „kontekst organizacji stanowi kombinacja wewnętrznych i zewnętrznych czynników, które mogą mieć wpływ na podejście organizacji do ustalania i osiągania swoich celów”. Przy czym należy pamiętać, że cele organizacji powinny być związane z jej produktami i usługami, a także inwestycjami oraz zachowaniami wobec zainteresowanych stron. Pojęcie kontekstu organizacji ma zastosowanie zarówno do organizacji nastawionych na zysk, jak i organizacji typu non profit oraz instytucji publicznych. Często kontekst organizacji jest zastępowany innymi terminami, takimi jak środowisko biznesowe, środowisko organizacyjne lub ekosystem organizacji. Należy podkreślić, że w zdefiniowaniu kontekstu organizacji może pomóc zrozumienie infrastruktury, którą zarządza dana organizacja.

Należy zatem zwrócić uwagę na otoczenie organizacji stosującej systemowe podejście do zarządzania. Zdaniem Piotrowskiego, organizację stanowią złożone systemy otwarte, czyli pozostające w ciągłej interakcji z otoczeniem, składające się z elementów połączonych ze sobą bezpośrednio

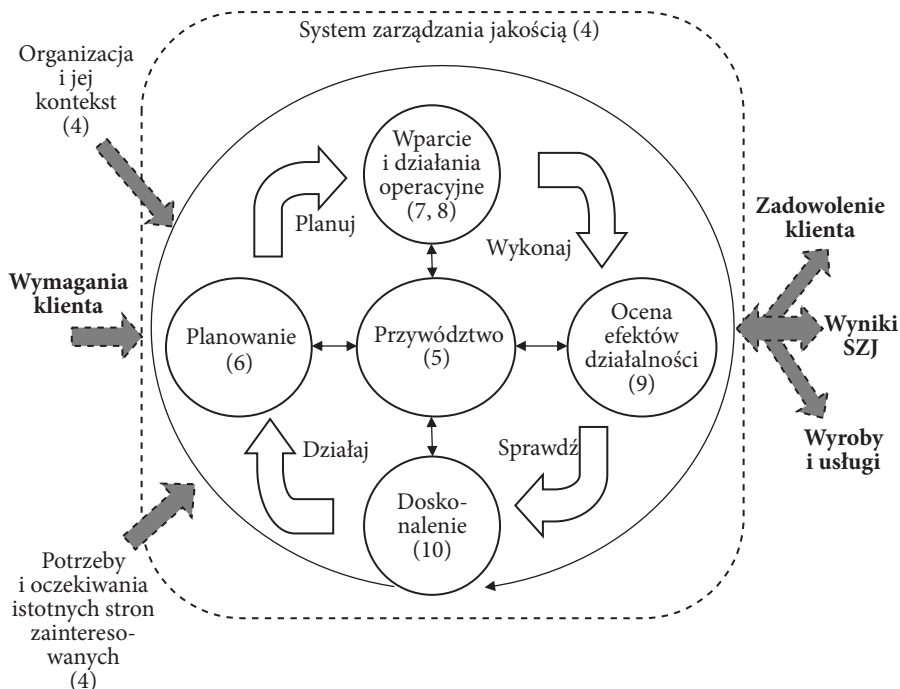
---

<sup>1</sup> Kontekst organizacji to dosłowne tłumaczenie normy, natomiast autorzy uważają, że poprawne używanie terminu powinno brzmieć: „kontekst działania organizacji” lub „otoczenie organizacji”.

i pośrednio [Piotrowski 2002]. Organizacja natomiast powinna być widoczna jako całość, ponieważ wywiera większy wpływ na części niż części na całość. Oczywiście również ważne jest, aby widzieć ją jako proces, bo wtedy tylko można łączyć trwające niezależnie działania w mające sens sekwencje i wyniki [Weick 1979]. W tym ujęciu organizowanie stanowi działanie wielofunkcyjne, płynne i umowne i w dużym zakresie zależy od otoczenia, które zawsze jest powiązane z organizacją, gdyż organizacje pobierają od nich zasoby na wejściu i dostarczają im produkty na wyjściu [Glinka i Koster 2012]. Chcąc zdefiniować otoczenie organizacji, należy spojrzeć na wieloaspektowość organizacji, np. na aspekt przedsiębiorstwa działającego na rynku i jednocześnie aspekt społeczny. Dlatego też organizacja pozostaje w ciągłej interakcji z otoczeniem [Katz i Kahn 1966]. W ujęciach zorientowanych na proces ważne są dynamiczne relacje istniejące pomiędzy organizacją a jej kontekstem. Dlatego też w normach ISO dotyczących systemowego podejścia do zarządzania sukces organizacji w utrzymaniu i doskonaleniu tego systemu zarządzania zależy od zaangażowania wszystkich poziomów i funkcji organizacji pod przewodnictwem najwyższego kierownictwa. Organizacje mogą wykorzystywać możliwości dotyczące poprawy jakości wyrobów oraz ograniczania lub eliminowania niekorzystnych wpływów na środowisko, zwłaszcza tych, które mają implikacje dla ich strategii bądź konkurencyjności. Najwyższe kierownictwo może skutecznie odnieść się do ryzyka i szans przez integrowanie zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego z procesami biznesowymi, kreowaniem strategii i procesami podejmowania decyzji, dostosowując je do innych priorytetów biznesowych oraz włączając systemy zarządzania jakością i środowiskowego do ogólnego systemu zarządzania.

Zarządzanie procesowe i systemowe w organizacji jest oparte na czterofazowym podejściu Deminga PWSD z uwzględnieniem myślenia oparteo na ryzyku. Dlatego też kontekst działania organizacji stanowią również procesy i zastosowanie podejścia procesowego w organizacji. Rysunek na s. 14 przedstawia elementy systemu zarządzania jakością i środowiskowego w kontekście działania organizacji przy zastosowaniu podejścia PWSD.

Jak wspomniano we wstępie, formalnie wymagania dotyczące określania kontekstu działania organizacji stanowią nowy element wymagań dla zastosowania systemowego podejścia do zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego zgodnie z nowymi normami ISO z 2015 r. W rzeczywistości jednak kwestie te były regulowane również we wcześniejszych wersjach norm, tyle że nie w tak wyraźny sposób. Organizacje certyfikowane na zgodność z wymaganiami normy ISO 9001:2008 (PN-EN ISO 9001:2009)



### Powiązania pomiędzy cyklem PWSD a kontekstem działania organizacji

oraz normy ISO 14001:2004 (PN-EN ISO 14001:2005) będą musiały mimo wszystko dokonać pewnych udoskonaleń, aby całkowicie spełnić wymagania nowych międzynarodowych norm w tym obszarze.

## 2. Czynniki wpływające na kontekst organizacji

W celu zrozumienia organizacji i jej kontekstu należy zidentyfikować wewnętrzne i zewnętrzne czynniki mające związek z jakością i środowiskiem, które mogłyby wpłynąć na zasadniczy cel funkcjonowania organizacji. Informacje dotyczące tych czynników powinny być monitorowane i przeglądane. W przypadku systemu zarządzania jakością organizacja powinna uwzględniać wymagania klientów oraz wymagania prawne i inne regulacje. Natomiast w przypadku systemu zarządzania środowiskowego czynniki te powinny obejmować warunki środowiskowe mające wpływ na organizację lub będące pod wpływem organizacji. Analiza zarówno ze-

wewnętrznych, jak i wewnętrznych strategicznych czynników wpływających na otoczenie organizacji nie jest zadaniem jednorazowym. Organizacja musi te kwestie „nadzorować i sprawdzać” i na bieżąco uważać na to, gdzie zdarzają się istotne zmiany. Ponadto musi ona dbać o to, by istotne zmiany miały również wpływ na tworzenie systemu zarządzania. Dlatego też należy odpowiedzieć sobie na pytanie, jakie są oczekiwania rynku i czego może dokonać organizacja w tym zakresie. Ponadto organizacja powinna uwzględnić swoją pozycję w stosunku do innych konkurencyjnych organizacji, jak również kwestie dotyczące zastosowania nowych innowacyjnych technologii oraz zmian wymagań prawnych, korporacyjnych i społecznych. Ważne jest też branie pod uwagę ciągle zmieniających się wymagań klientów czy wymagań prawnych, ponieważ warunki otoczenia organizacji w wysoko technologicznej, korporacyjnej i globalnej ekonomii gwałtownie się zmieniają. Należy zidentyfikować oczekiwania i potrzeby klientów, oferując produkty czy usługi na rynek przy uwzględnieniu ich wpływu na środowisko, aby wiedzieć, co i kiedy można zaoferować klientowi oraz w jaki sposób organizacja może spełnić jego oczekiwania pomimo zmieniających się warunków.

Identyfikacja tych czynników w przypadku dużych przedsiębiorstw, np. w energetyce, górnictwie itp., wydaje się mniej skomplikowana i bardziej oczywista. Dostępność zasobów, zmiany dotyczące wymagań klientów czy zmiany w środowisku (np. zmniejszające się zasoby wód podziemnych lub temperatura wód powierzchniowych), zmieniające się wymagania prawne i oczekiwania społeczne mają w ich przypadku istotne znaczenie dla prowadzenia działalności – mogą być źródłem ryzyka i szans, które są niezbędne przy planowaniu, utrzymaniu i doskonaleniu systemu zarządzania.

Zidentyfikowanie wewnętrznych i zewnętrznych czynników mających związek z jakością i środowiskiem jest trudniejsze w mniejszych organizacjach. Często (doświadczenie autorów z audytów) w ogóle nie dostrzegają one związku między ich realną działalnością a środowiskiem. Organizacje certyfikowane na zgodność z ISO 14001 powinny jednak dostrzegać ten związek i poddać kwestie środowiskowe głębszej analizie. Analiza ta powinna ułatwić spełnianie wymagań związanych z kontekstem działania organizacji. Przy określeniu kontekstu wewnętrznego organizacji należy wziąć pod uwagę [Kleniewski 2016]:

- misję, strategię, politykę, cele,
- kulturę organizacyjną, zasady, kodeksy etyczne,
- systemy informatyczne,
- relacje z pracownikami i ich kompetencje,

- wewnętrzne normy i ich wytyczne,
- specyfikę branży.

Dlatego też przy określeniu kontekstu wewnętrznego organizacji warto rozważyć zarówno jej silne, jak i słabe strony w powiązaniu z funkcjonującymi w organizacji procesami, celami oraz towarzyszącymi im szansami i zagrożeniami. Ważnym elementem kontekstu organizacji są zasoby ludzkie i sposób zarządzania nimi [Kok i Uhlaner 2001]. Przykłady wewnętrznych i zewnętrznych czynników przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1. Czynniki wewnętrzne wpływające na kontekst działania organizacji**

| Czynnik wewnętrzny                                                                    | Związek jakością i środowiskiem oraz inne implikacje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wysoki koszt zużycia energii                                                          | Zmniejszenie zużycia energii ograniczy pośrednie oddziaływanie na środowisko. Istnieje ryzyko wzrostu cen energii                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Duża rotacja pracowników produkcyjnych                                                | Nowi pracownicy nie znają dobrze wymagań jakościowych dotyczących wyrobu i procedur segregacji odpadów. W związku z tym powstaje duża ilość odpadu z wyrobów złej jakości jak również nieodpowiednio posegregowanych odpadów niespełniających wymagań odbiorcy. Odpad trafia na składowisko, obciążając środowisko. Wiąże się to także ze stratą finansową, ponieważ odpadów jest dużo więcej, a dodatkowo za nieodpowiednio posegregowane odpady płacimy więcej |
| Właściciel wypowiadał się w mediach o konieczności dbałości o środowisko przyrodnicze | Ewentualna niezgodność z prawem wiązałaby się nie tylko z sankcjami administracyjnymi, ale mogłaby też zostać wykorzystana przeciwko właścicielowi. Może to wpłynąć również na zmniejszenie zainteresowania wyrobami ze strony klientów                                                                                                                                                                                                                          |

Czynników wewnętrznych wpływających na kontekst działania organizacji jest dużo więcej. W wielu przypadkach są one powiązane z czynnikami zewnętrznymi lub wpływają na nie pośrednio czy bezpośrednio. Jak wspomniano, kontekst zewnętrzny to środowisko zewnętrzne, w którym organizacja działa i dąży do osiągnięcia swoich celów. Dlatego przy określaniu kontekstu zewnętrznego powinno się brać pod uwagę [Kleniewski 2016]:

- środowisko kulturowe, społeczne (samorządy i sąsiedzi), polityczne, prawne, finansowe, technologiczne, ekonomiczne, środowisko konkurencyjne nastawione na tych samych klientów,
- kluczowe czynniki i trendy mające wpływ na organizację,



- relacje z zewnętrznymi interesariuszami, ich postrzeganie i wartości (klienci, dostawcy zasobów, kooperanci i inni).

Czynniki zewnętrzne związane z kontekstem działania organizacji przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2. Czynniki zewnętrzne związane z kontekstem działania organizacji**

| Czynnik                                                                                                      | Związek ze środowiskiem i inne implikacje                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Presja klientów na obniżenie cen wyrobów                                                                     | Potrzeba analizy możliwości optymalizacji procesów, poprawy jakości wyrobów, ograniczenia zużycia energii i zmniejszenia strat surowca                                                                                                                         |
| Zwiększona aktywność służb kontrolnych (WIOŚ) w zakładach naszej branży                                      | Odpady produkcyjne są składowane na terenie, do którego (formalnie) nie mamy tytułu prawnego. Musimy uporządkować tę sprawę                                                                                                                                    |
| Projekt zmiany miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego terenu przylegającego od wschodu do zakładu | Zmiana przeznaczenia terenu może wpłynąć na zaostrzenie wymagań dotyczących dopuszczalnego poziomu hałasu. Należy przeanalizować sytuację                                                                                                                      |
| Wzrost liczby zapytań od klientów o możliwości dostaw w opakowaniach zwrotnych                               | Należy przeanalizować ekonomiczne i środowiskowe skutki potencjalnej zmiany. Opakowania zwrotne pozwolą zmniejszyć ilość materiałów opakowaniowych, ale mogą podnieść koszt transportu (i związane wpływy na środowisko) bądź wpłynąć na jakość wyrobu         |
| Elektrociepłownia rozpoczęła budowę gazociągu zasilającego nowy blok energetyczny                            | Gazociąg będzie przebiegał w bezpośrednim sąsiedztwie naszego zakładu. Należy rozważyć możliwość i zasadność podłączenia się do gazociągu i rezygnacji z kotłowni olejowej. Pozwoliłoby to na ograniczenie kosztów paliwa i zmniejszenie emisji zanieczyszczeń |
| Wydano pozwolenie na budowę zakładu produkcyjnego nieznanego branży po zachodniej stronie zakładu            | Istnienie nowego zakładu może być naszą konkurencją, może też utrudnić uzyskanie nowego pozwolenia na wprowadzenie gazów i pyłów do powietrza (tło). Musimy jak najszybciej wystąpić o nowe pozwolenie (zanim oni to zrobią)                                   |

Istotnym elementem kontekstu działania organizacji są potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron. Warto zwrócić tu uwagę, że według definicji zawartej w normach do stron zainteresowanych zaliczają się również osoby lub podmioty, które postrzegają siebie jako podlegające wpływom decyzji lub działań organizacji. Oznacza to, że samo przekonanie zainteresowanej strony o oddziaływaniu organizacji może być wystarczającym powodem, żeby wziąć pod uwagę jej potrzeby i oczekiwania, np. ze względów

prestżowych. Typowymi przykładami zainteresowanych stron są klienci, konsumenci, grupy społeczne (np. sąsiedzi), dostawcy, kontrahenci (w tym podwykonawcy i usługodawcy, np. przedsiębiorstwo wodno-kanalizacyjne), organy władzy, organizacje pozarządowe, inwestorzy oraz pracownicy. Kontekst działania organizacji obejmuje zatem wewnętrzne i zewnętrzne czynniki mające związek z jakością oferowanych wyrobów czy usług oraz ze środowiskiem.

Zainteresowane strony mają swoje oczekiwania i wymagania. Zgodnie z wymaganiem norm organizacja powinna:

- zidentyfikować zainteresowane strony,
- wybrać spośród nich te, które są istotne z punktu widzenia organizacji,
- rozpoznać ich oczekiwania i wymagania,
- podjąć decyzje, które z tych oczekiwań i wymagań wymagają uwzględnienia.

Powinny wśród nich znaleźć się te, które mogą oddziaływać na zasadniczy cel funkcjonowania organizacji.

W zasadzie wszystkie te elementy powinny funkcjonować również zgodnie z wcześniejszą wersją norm dotyczących zarządzania jakością i środowiskowego. Pewną nowością jest konieczność powiązania poszczególnych zainteresowanych stron z artykułowanymi przez nie oczekiwaniami i wymaganiami. Dotychczas, w wielu przypadkach, organizacje identyfikowały tak naprawdę jedną zainteresowaną stronę. W przypadku systemu zarządzania jakością byli to klienci, a w przypadku systemu zarządzania środowiskowego były to organy administracji egzekwujące spełnianie wymagań prawnych. Pozostałe zainteresowane strony identyfikowano jako strony „hipotetycznie zainteresowane”, w związku z czym często nie brano pod uwagę ich oczekiwań i potrzeb. Uwzględniając nowe normy, należy zrobić nieco więcej. Należy się zastanowić, czy sąsiedzi, klienci lub dostawcy nie mają jakichś oczekiwań w dowolny sposób związanych z jakością oferowanych wyrobów czy usług oraz ze środowiskiem.

Celem ustanowienia wymagań dotyczących kontekstu działania organizacji było zwiększenie zainteresowania i zrozumienia zagadnień związanych z jakością oferowanych wyrobów i usług oraz ze środowiskiem wśród przedstawicieli kierownictwa organizacji. Kierownictwo powinno zainteresować się przynajmniej:

- kwestiami dotyczącymi wartości, kultury, wiedzy i osiągnięciami organizacji;
- kwestiami związanymi bezpośrednio ze stanem środowiska – zarówno negatywnymi wpływami na środowisko związanymi z działalnością or-

ganizacji, jej wyrobami i usługami, jak i kwestiami wpływającymi na jej funkcjonowanie, np. dostępność zasobów czy możliwość do wykorzystania elementów środowiska w procesach;

- zagadnieniami zewnętrznymi – kulturowymi, politycznymi, prawnymi, finansowymi oraz związanymi z konkurencją.

Kierownictwo może także rozważyć szanse, jakie pojawiają się przed organizacją, np. w związku ze zmieniającym się kontekstem działania organizacji. Przykładowo, zaostrzające się wymagania prawne w określonych przypadkach mogą tworzyć nowe rynki zbytu lub zwiększać popyt na niektóre wyroby lub usługi.

Kontekst organizacji (w tym wewnętrzne i zewnętrzne czynniki dotyczące jakości wyrobów i oferowanych usług oraz środowiska) powinien stanowić podstawę dla systemu zarządzania, m.in. wpływać na decyzję o zakresie jego stosowania. Zakres może się odnosić do obszaru funkcjonalnego (np. wybrane jednostki organizacyjne, procesy, wyroby i usługi) lub fizycznego (np. wybrane lokalizacje). Ustalając zakres systemu zarządzania należy również uwzględnić obowiązki prawne oraz zdolność do wpływania na określone grupy lub podmioty. Praktycznym odzwierciedleniem zakresu może być na przykład mapa procesów, lista procesów, wyrobów lub działań objętych systemem zarządzania.

Najprostszym koncepcyjnie rozwiązaniem (i najbardziej czytelnym dla zainteresowanych stron) jest objęcie systemem całej organizacji, chociaż nawet w tym przypadku pojawia się kwestia zakresu nadzoru nad podmiotami zewnętrznymi, np. dostawcami i podwykonawcami. W przypadku objęcia systemem zarządzania części organizacji zakres nie może być ustalany w taki sposób, aby wyłączyć działania, wyroby czy usługi mające znaczący wpływ na spełnienie oczekiwań klientów czy na środowisko. Zakres systemu zarządzania powinien być udokumentowany i udostępniony zainteresowanym stronom w taki sposób, aby nie wprowadzał w błąd. Jest to szczególnie istotna kwestia dla organizacji, które posiadają certyfikat potwierdzający wdrożenie i funkcjonowanie systemu zarządzania jakością i (lub) środowiskowego.

### **3. Metody określania kontekstu działania organizacji**

W celu zidentyfikowania kontekstu działania organizacji można wykorzystać różnorodne metody w zależności od rodzaju i wielkości organizacji. W przypadku małych organizacji opracowanie kontekstu działania or-

ganizacji może być przygotowane zespołowo przy wykorzystaniu analizy SWOT. W większych organizacjach należy przyjrzeć się w analizie otoczenia specyficznym czynnikom, o których wspomniano wcześniej. Przykładowo, w większych przedsiębiorstwach można pojedynczo rozpatrzeć specyficzne czynniki w analizie otoczenia. Najpowszechniejsze metody analizy otoczenia bazują na metodzie PEST (*political, economic, social, technological*), która służy do badania makrootoczenia organizacji. Litery akronimu oznaczają kategorie czynników, które są uwzględniane w badaniu, są to: czynniki polityczne, czynniki gospodarcze (ekonomia), czynniki społeczno-kulturowe, czynniki technologiczne. Dla organizacji, które zintegrowały także inne systemy zarządzania lub w działalności operacyjnej wykorzystują znaczną ilość różnorodnych zasobów, zalecane jest rozszerzenie kategoryzowania i przyjrzenie się osobno aspektom prawnym i środowiskowym. W przypadku kiedy bierze się pod uwagę dodatkowo tylko czynnik środowiskowy, metoda zwana jest jako PEEST. Natomiast metoda określona jako analiza PESTEL (odpowiada angielskim określeniom *legal* i *environmental*) dodatkowo dotyczy aspektu prawnego.

Przeprowadzenie tej metody odbywa się w trzech etapach [Obłój 2007]:

1. Wyróżnienie istotnych czynników dotyczących poszczególnych segmentów makrootoczenia. Należy tutaj stworzyć listy pytań kontrolnych oraz przeprowadzić dyskusję pomiędzy członkami zespołu badawczego w celu skorygowania lub uzupełnienia listy.
2. Ustalenie wpływu każdego z czynników na funkcjonowanie organizacji. Należy ustalić, jak poszczególne segmenty otoczenia oddziałują na organizację, które z nich są szczególnie istotne obecnie, a które będą ważne w ciągu następnych kilku lat. Na podstawie tych informacji sporządza się zestawienie czynników według siły ich oddziaływania na organizację.
3. Określenie relacji między organizacją a makrootoczeniem. Należy przeprowadzić dodatkową analizę mającą na celu ocenić, jakie skutki mogą wywołać w organizacji. Jest to pomocne przy opracowaniu prognoz rozwojowych oraz określaniu misji i celów organizacji.

Należy jednak podkreślić, że organizacje odnoszące sukcesy zwykle prowadzą także systematyczne analizy konkurencji czy rozwoju rynku. Według organizacji także tematy łańcucha wartości, kluczowych kompetencji lub zasobów mogą być istotne i rozpatrywane w specyficznych analizach dotyczących określenia kontekstu działania organizacji.

## Zakończenie

Opisany zakres wymagań zawartych w międzynarodowych normach ISO dotyczący kontekstu działania organizacji ma charakter mało techniczny. Podczas prac nad tekstem nowej normy ISO 9001 czy ISO 14001 wielu ekspertów sygnalizowało, że sporo organizacji podchodzi zbyt instrumentalnie do systemu zarządzania, koncentrując się na łatwo poddających się ocenie zewnętrznych elementach, a przede wszystkim na dokumentacji. Niemniej należy stwierdzić, że w celu zaplanowania i zbudowania skutecznego systemu zarządzania będzie to wymagało zaangażowania wielu pracowników. Dlatego jest ważne, aby dobrze poznać związek pomiędzy pracą strategiczną a planowaniem systemu zarządzania. Należy dokonać szczegółowej analizy otoczenia organizacji przy wykorzystaniu popularnych narzędzi, jakimi są analiza SWOT czy PEST. Niestety, często działania te są umiejscawiane w dziedzinie marketingu lub rozwoju biznesu. W dużych organizacjach występuje również problem z przepływem komunikacji w zakresie konieczności przeprowadzenia analizy otoczenia organizacji. Z kolei w małych i średnich przedsiębiorstwach często nie ma ustalonych żadnych systematycznych metod postępowania dla określenia kontekstu działania organizacji.

Mimo że normy ISO 9001 i ISO 14001 nie wymagają dokumentowania przedstawionej w analizie, wydaje się to co najmniej przydatne, bowiem trudno sobie wyobrazić brak udokumentowania kontekstu organizacji przy zastosowaniu systemowego podejścia do zarządzania. Tabelaryczne przedstawienie wyników analizy potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron będzie najprostszym rozwiązaniem. Najważniejszym jednak dowodem na spełnienie opisanych wymagań będzie przede wszystkim świadomość kierujących organizacją i uwzględnienie kontekstu działania organizacji w pozostałych elementach systemu zarządzania. Audytorzy jednostek certyfikujących będą musieli w dużej mierze uzależnić swoją ocenę od rozmowy z kierownictwem organizacji. Zatem zainteresowanie najwyższego kierownictwa kontekstem działania organizacji jest najlepszym krokiem do realizacji tej grupy wymagań.

## Bibliografia

- Draft, R.L., 1998, *Essentials of Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Dunaj, B. (red.), 2001, *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Glinka, B., Kostera, M. (red.), 2012, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- ISO 9001:2015, *Quality management systems – Requirements*, Geneva.
- ISO 14001:2015, *Environmental management systems – Requirements with guidance for use*, Geneva.
- Katz, D., Kahn, R.L., 1966, *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York.
- Kleniewski, A., 2016, *Kontekst organizacji i strony zainteresowane*, Problemy Jakości, nr 3.
- de Kok, J., Uhlaner, L.M., 2001, *Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm*, Small Business Economics, no. 17, s. 273–291.
- Obłój, K., 2007, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Piotrowski, W., 2002, *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, w: Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (red.), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 615–765.
- Weick, K.E., 1979, *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill.