

Katarzyna Szczepańska  <https://orcid.org/0000-0002-2810-1239>

Politechnika Warszawska

Andrzej Patulski  <https://orcid.org/0000-0002-5915-1597>

Uniwersytet Warszawski

ODPOWIEDZIALNOŚĆ MENEDŻERÓW W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Abstract

Responsibility of managers in the quality management system

A certified quality management system is one of the sources of the company's operational competitive advantage and a factor in the formation of the company's operational value. In addition, it reduces operational risks associated with, among other things, producer liability and its consequences (marketing, financial). For meeting the requirements of the ISO standard for a quality management system, top management: bears the responsibility associated with specific roles (functional responsibility) and takes responsibility for decisions. In addition, it should act responsibly in the internal and external environment of the organization. In legal terms, responsibility is related to the accountability sanctions in the quality management system, which are derived from its requirements for top management. Accordingly, failure to meet the requirements of the quality management system can be considered an act to the detriment of the owners of the enterprise, for which managers are liable under the terms of the Labor Code.

Słowa kluczowe: odpowiedzialność, menedżer, jakość, system zarządzania jakością

Keywords: responsibility, manager, quality, quality management system

ASJC: 3308, **JEL:** K31

Wstęp

Uzyskanie przez przedsiębiorstwo certyfikatu systemu zarządzania jakością jest potwierdzeniem spełnienia wymagań określonej normy ISO. Certyfikat stanowi jeden z elementów operacyjnej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, która oznacza między innymi lepszą pozycję w stosunku do konkurentów w realizacji transakcji rynkowych. Może on być również

elementem utrzymania przewagi konkurencyjnej w sieciach współpracy, dlatego należy przyjąć, że certyfikat systemu zarządzania jakością jest narzędziem konkurowania. W tym sensie ma on wartość operacyjną, wyrażającą się w zdolności przedsiębiorstwa do wykorzystania potencjału wiedzy, umiejętności i kompetencji w spełnianiu wymagań określonej normy ISO. Jednocześnie tworzy barierę wejścia nowych konkurentów na obsługiwany przez przedsiębiorstwo rynek. Można również powiedzieć, że certyfikat systemu zarządzania jakością jest operacyjnym czynnikiem wartości przedsiębiorstwa poprzez wpływ na jego sprawność operacyjną. Zmniejsza również ryzyko dostarczania produktów, które nie spełniają potrzeb i oczekiwań klientów, i związanych z tym skutków marketingowych (np. spadek sprzedaży, wartości wizerunku marki, zaufania do przedsiębiorstwa) czy finansowych (np. wypłata odszkodowań z tytułu odpowiedzialności za produkt, spadek rentowności sprzedaży związany z przeróbką zwrotów produktów, dodatkowymi kosztami ponoszonymi w związku z obsługą reklamacji). Celem artykułu jest rozwiązanie problemu badawczego – udzielenie odpowiedzi na pytanie: jak jest umocowana i na czym polega odpowiedzialność menedżerów w systemie zarządzania jakością, którego zgodność z wymaganiami określonej normy ISO została potwierdzona certyfikatem? W rozwiązaniu problemu badawczego wykorzystano metody analizy literatury oraz analizy i konstrukcji logicznej. Zakres podmiotowy badań został ograniczony do kadry kierowniczej najwyższego szczebla zarządzania organizacją.

1. Pojęcie i rodzaje odpowiedzialności

Pojęcie odpowiedzialności (łac. *respondere, responsio, responsum*) wywodzi się z dziedziny prawa rzymskiego. Badacze filozoficznej genezy pojęcia odpowiedzialności doszukują się jej w terminie prawnym „responsibilitas” oznaczającym „odpowiadanie na oskarżenie przed sądem, w sensie obrony jakiejś sprawy” (Picht 1981, s. 232; Schwartländer 1995, s. 7). Podstawą bycia odpowiedzialnym jest zarówno rozumienie rzeczywistości, jak i świadoma aktywność (zob. Zwoliński 1995, s. 62–64). „Odpowiedzialność (sfera faktyczna) jest ściśle związana z powinnością (sfera normatywna); ściślej więc niż z wartością (systemem wartości) czy z wolną wolą (wolnością)” (Kruszyński 2015, s. 13). W ujęciu leksykalnym odpowiedzialność należy rozumieć jako obowiązek moralny lub prawny ponoszenia konsekwencji za czyny swoje lub innych. Można również powiedzieć, że osoba odpowiedzialna „ma obowiązek dopilnowania czegoś, ponosi winę za coś, co nie powinno się zdarzyć, powoduje jakiś stan lub proces”¹. Odpowiedzialność jest „określoną relacją przynajmniej dwóch podmiotów (podmiotu odpowiedzialnego i podmiotu z nim związanego treścią odpowiedzialności) (...). Może zachodzić zarówno w przypadku dokonania czynu «dobrego» (odpowiedzialność przyjmuje postać zdobycia zasługi i wartości pozytywnej), jak i w razie popełnienia czynu niegodziwego czy też inaczej złego (odpowiedzialność objawia się, jako obarczenie czy też obciążenie wartością negatywną). Wartość (tak pozytywna, jak i negatywna) jest (...) ontyczną podstawą

¹ Zob. hasło „odpowiedzialny” w *Słowniku języka polskiego* PWN, <https://sjp.pwn.pl/slovníki/odpowiedzialny.html> (dostęp: 13.02.2023).

odpowiedzialności” (Kruszyński 2015, s. 11). Odpowiedzialność występuje w określonych sytuacjach (Pawlica 1995, s. 180):

- ponoszenia odpowiedzialności za coś (stan pasywny),
- podejmowania odpowiedzialności za coś (stan aktywny),
- pociągania do odpowiedzialności (stan pasywny),
- działania odpowiedzialnego (stan aktywny).

W związku z tym odpowiedzialność można rozumieć dwojako: w odniesieniu do człowieka – jako wartość w ocenie (osoba odpowiedzialna, nieodpowiedzialna) lub jako element sprawowania kontroli (np. społecznej) przez osoby do tego uprawnione. Odpowiedzialność może być deskryptywna ontologiczna (formalna) lub etyczna (potencjalna). „Odpowiedzialność deskryptywna jest rozumiana metafizycznie, jako odpowiedzialność w podstawie. W ujęciu ontologii (np. Martina Heideggera) jest to kategoria opisująca człowieka jako ontologicznie predysponowanego do ontycznego odpowiedzialnego działania bądź zaniechania w praktyce i zarazem konieczny warunek do nabycia kompetencji «bycia odpowiedzialnym»” (zob. Filek 2003, s. 113). Odpowiedzialność etyczna jest bezpośrednio i ściśle związana z pojęciem moralności i można ją zdefiniować jako „pewną racjonalną właściwość każdego świadomego i wolnego czynu ludzkiego oraz spełniacza i sprawcy tego czynu – osoby ludzkiej” (Stępień 1995, s. 103–104). Biorąc pod uwagę sposób realizowania odpowiedzialności oraz jej egzekwowania, możemy wyróżnić odpowiedzialność normatywną oraz funkcyjną. Odpowiedzialność normatywna jest związana z realizacją (bądź nie) norm moralnych lub prawnych (odpowiednio: odpowiedzialność normatywna moralna, odpowiedzialność normatywna prawna). Odpowiedzialność prawną dzieli się ze względu na kryterium rodzaju stosowanych sankcji na karną oraz cywilną. Odpowiedzialność funkcyjna dotyczy pełnionych ról. Jeśli wynikają one z potrzeby realizacji naturalnych dążeń lub potrzeb ludzkich (np. bycie rodzicem), wówczas jest to odpowiedzialność funkcyjna naturalna. Natomiast gdy jest ona oparta na umowie społecznej (np. wykonywanie zawodu), jest to odpowiedzialność kontraktowa.

2. Prawne ujęcie odpowiedzialności

Odpowiedzialność normatywna prawna, w sensie jurydycznym, różni się od odpowiedzialności normatywnej moralnej czy obyczajowej przede wszystkim charakterem sankcji. Sankcje za naruszenie norm moralnych i obyczajowych mają charakter niesformalizowany i polegają głównie na wyrzutach sumienia jednostki postępującej wbrew przyjętym przez siebie ocenom moralnym oraz przyjmują postać różnego rodzaju społecznych aktów potępienia czy dezaprobaty – tak zwane sankcje rozsiane (Morawski 2011, s. 40).

W odniesieniu do norm prawnych będzie to sankcja zinstytucjonalizowana, wymierzona w sposób sformalizowany przez uprawnione organy oraz przy zastosowaniu przewidzianej procedury – tak zwana sankcja skupiona (Morawski 2011, s. 40). Sankcje restytucyjne (odszkodowawcze) wynikające z odpowiedzialności prawnej spełniają funkcje dolegliwości ekonomicznej, natomiast sankcje penalne (karne oraz karnoadministracyjne) oddziałują bezpośrednio na sferę wolności osobistej jednostki (np. kara pozbawienia czy ograniczenia

wolności). Sankcje te mogą być z sobą powiązane, czyli może wystąpić zbieg sankcji restytucyjnej z penalną. Innymi słowy, podstawowy podział odpowiedzialności prawnej na cywilną i karną wiąże się z powiązaniem tej odpowiedzialności z sankcją cywilną (odszkodowawczą) lub karną. Sankcja cywilna w szerokim tego rozumieniu wiąże się z odpowiedzialnością majątkową, zaś sankcja karna z przymusem osobistym (Stelmachowski 1984, s. 309 i n.). Ponadto prawo karne w szerokim zakresie wykorzystuje karę pieniężną (grzywnę), zwłaszcza w przypadkach granicznych, gdy podobne stany faktyczne powodują odpowiedzialność majątkową zarówno w sferze prawa karnego, jak i cywilnego. Prawu karnemu znane jest także pojęcie nawiązki na rzecz poszkodowanego, pełniącej rolę podobną do kary umownej w prawie cywilnym (Stelmachowski 1984, s. 310).

Odpowiedzialność cywilna odszkodowawcza może spełniać poza funkcją kompensacyjną także funkcję penalną i wychowawczo-prewencyjną (np. art. 448 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks cywilny, Dz.U. 2022, poz. 1360 tekst jedn. ze zm., dalej: „Kodeks cywilny”, „k.c.”) (Stelmachowski 1984, s. 315). Tym, co odróżnia sankcję cywilną od karnej, jest to, że ta pierwsza nie musi zawsze opierać się na winie; czasami odpowiedzialność odszkodowawcza może opierać się na zasadzie ryzyka lub zasadach współżycia społecznego (np. odpowiedzialność z tytułu umowy o dzieło czy zastrzeżonej kary umownej).

Sankcja cywilna doznaje modyfikacji i ograniczeń na gruncie prawa pracy, co jest związane z jego funkcją ochronną dotyczącą pracowników (w tym menedżerów). Odpowiedzialność materialna pracowników opierać się może wyłącznie na winie, a nie na ryzyku. W wypadku wyrządzenia przez pracownika szkody pracodawcy (lub osobie trzeciej) z winy nieumyślnej (niedbalstwo, w tym rażące) odpowiedzialność pracownika (menedżera) ograniczona jest do szkody rzeczywistej, a nie utraconych korzyści, zaś odszkodowanie nie może przewyższać kwoty trzymiesięcznego wynagrodzenia z daty wyrządzenia szkody (art. 119 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 roku – Kodeks pracy, Dz.U. 2022, poz. 1510 tekst jedn. ze zm., dalej: „k.p.”). W wyroku z dnia 8 stycznia 2008 roku (II PK 120/07, OSNP 2009, nr 3–4, poz. 40) Sąd Najwyższy uznał, że kara umowna (art. 483 § 1 k.c.) nie może być zastrzeżona na wypadek wyrządzenia pracodawcy przez pracownika szkody wskutek niewykonania lub nienależytego wykonania obowiązków pracowniczych. Oznacza to, że „wykazanie przez pracodawcę poniesionej szkody jest bezwzględnie konieczne do wytoczenia powództwa z art. 114 k.p.” (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 27 lipca 2011 roku, II PK 22/11, MoPr 2012, nr 1, s. 34–35). Jeśli szkodę wyrządził menedżer wchodzący w skład zarządu spółki, wówczas ponosi on pełną odpowiedzialność materialną na gruncie art. 283 i 483 ustawy z dnia 15 września 2000 roku Kodeks spółek handlowych (Dz.U. 2022, poz. 1467 tekst jedn. ze zm.), a jego pracowniczy status nie ma decydującego znaczenia.

Tradycyjnie odpowiedzialność cywilna i karna menedżera są ze sobą w pełni związane w taki sposób, że przypisanie odpowiedzialności karnej za przestępstwo menedżerskie nadużycia zaufania wiąże się z przypisaniem odpowiedzialności odszkodowawczej (deliktowej) za szkodę, jaką poniósł podmiot zarządzany. Szkodą nie jest strata ekonomiczna, często występująca w obrocie gospodarczym. Szkodą jest rozpoznawana jedynie wtedy, gdy menedżerowi będzie można obiektywnie przypisać stratę, jako typowe następstwo

jego zachowania, jednocześnie stanowiące niedopełnienie przez niego obowiązków bądź nadużycie przysługujących mu uprawnień zarządczych, czyli bezprawne, a nadto zawinione. „Utrata zaufania do pracownika może stanowić przyczynę uzasadniającą wypowiedzenie umowy o pracę, jeżeli znajduje oparcie w przesłankach natury obiektywnej oraz racjonalnej i nie jest wynikiem arbitralnych ocen lub subiektywnych uprzedzeń. Przy ocenie zasadności wypowiedzenia umowy o pracę pracownikowi na stanowisku kierowniczym należy stosować ostrzejsze kryteria oceny, uwzględniając jego charakter pracy i zakres odpowiedzialności, a także zakres decyzyjny” (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 6 marca 2018 roku, II PK 75/17, LEX nr 2549260).

3. Podstawy odpowiedzialności menedżerów w systemie zarządzania jakością

W ujęciu czynnościowym system zarządzania jakością tworzą „działania, przez które organizacja identyfikuje swoje cele i określa procesy oraz zasoby” (PN-EN ISO 9000:2015-10, s. 6) służące osiągnięciu pożądaných wyników i „część systemu zarządzania dotycząca jakości” (PN-EN ISO 9000:2015-10, s. 21). Wdrożenie w organizacji systemu zarządzania jakością stwarza potencjalne korzyści, do których można zaliczyć „zdolność do stałego dostarczania wyrobów i usług, które spełniają wymagania klienta” (PN-EN ISO 9001:2015-10, s. 8). Jedną z zasad zarządzania jakością jest przywództwo opisane w deklaracji tej zasady następująco: „przywódcy na wszystkich poziomach ustalają jedność celu i kierunku działania oraz stwarzają warunki, w których ludzie są zaangażowani w osiągnięcie celów jakościowych organizacji” (PN-EN ISO 9000:2015-10, s. 8). Korzyściami wynikającymi ze stosowania tej zasady w praktyce są m.in.: „zwiększenie skuteczności i efektywności osiągnięcia celów jakości czy rozwój i doskonalenie możliwości organizacji i jej ludzi w dostarczaniu pożądaných wyników” (zob. PN-EN ISO 9000:2015-10, s. 8).

Należy podkreślić, że w wymaganiach systemu zarządzania jakością stosowany jest termin „najwyższe kierownictwo” w znaczeniu „osoba lub grupa osób, które na najwyższym szczeblu kierują organizacją i ją nadzorują” (PN-EN ISO 9000:2015-10, s. 14). Wynikać z tego może błędna interpretacja, że zasada przywództwa dotyczy kierowników na wszystkich poziomach (szczeblach) zarządzania organizacją, a wymagania systemu zarządzania jakością odnoszą się jedynie do kierowników najwyższego szczebla zarządzania (np. prezesów, dyrektorów zarządzających).

Norma PN-EN ISO 9000:2015-10 dopuszcza zaistnienie sytuacji, w której zakres systemu zarządzania jakością obejmuje tylko część organizacji. Wówczas „termin najwyższe kierownictwo odnosi się do tych, którzy kierują tą częścią organizacji i ją nadzorują” (PN-EN ISO 9000:2015-10, s. 15). W związku z tym zasada przywództwa ma bezpośrednie związki z kierownikami w organizacji.

Kwestią do rozstrzygnięcia pozostaje uwzględnienie w zakresie terminologicznym „najwyższego kierownictwa” pełnomocnika do spraw systemu zarządzania jakością, w praktyce będącego najczęściej bezpośrednim podwładnym kierownika organizacji. Pełnomocnictwo

to stosunek prawny powstający na podstawie oświadczenia woli mocodawcy, którego treścią jest kompetencja pełnomocnika do działania w imieniu reprezentowanego i skorelowany z nią obowiązek reprezentowanego znoszenia skutków tego działania (zob. art. 99 i 104 k.c.). W ujęciu prawnym pełnomocnik do spraw systemu zarządzania jakością, jeśli jest zatrudniony w przedsiębiorstwie na umowę o pracę, jest zaliczany do grona najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa. Analiza pojęcia „pełnomocnictwo” i znamion zachowania pełnomocnika wskazuje na to, że w stosunku do systemu zarządzania jakością można udzielić **pełnomocnictwa rodzajowego**. Dotyczy ono wykonania przez pełnomocnika czynności określonego rodzaju (zakres pełnomocnictwa – zob. art. 98 k.c.), dlatego pełnomocnik do spraw systemu zarządzania jakością może być upoważniony, a przez to odpowiedzialny do reprezentowania przedsiębiorstwa na zewnątrz w kontaktach z jednostkami certyfikującymi (w tym do podpisywania umowy o przeprowadzanie audytu). Pełnomocnik w imieniu mocodawcy (właściciela przedsiębiorstwa lub zarządzającego przedsiębiorstwem) może nadzorować funkcjonowanie systemem zarządzania jakością i podejmować decyzje związane z jego utrzymaniem, rozwojem i doskonaleniem. Przykładami zadań pełnomocnika wynikającymi z wymagań normy ISO dotyczącej systemu zarządzania jakością są: nadzór nad dokumentacją systemu zarządzania jakością, audytami wewnętrznymi, działaniami korygującymi i oceną ryzyka i szans oraz organizacja audytu, przeprowadzanie szkoleń pracowników w zakresie systemu zarządzania jakością, jak również organizacja przeglądu zarządzania.

4. Zakres odpowiedzialności menedżerów w systemie zarządzania jakością

Podstawą określenia odpowiedzialności menedżerów w systemie zarządzania jakością są jego wymagania odnoszące się bezpośrednio i pośrednio do kierownictwa organizacji (PN-EN ISO 9001:2015-10, s. 10–28). W ogólnym ujęciu kierownicy w organizacji odpowiadają za przywództwo i zaangażowanie w odniesieniu do systemu zarządzania jakością oraz realizację zasady orientacji na klienta, która oznacza „spełnianie wymagań klienta i podejmowanie starań, aby wykraczać poza jego oczekiwania” (PN-EN ISO 9000:2015-10, s. 7). Należy również zauważyć, że kierownicy w organizacji odpowiadają za realizację funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie). Rodzaj odpowiedzialności menedżerów może być określany na przykład na podstawie kryterium ekonomiczno-finansowego (koszty, wynik finansowy), informacyjnego (przepływ i struktura informacji), organizacyjnego (wewnętrznego i zewnętrznego) oraz motywacyjnego. Rodzaje i zakres odpowiedzialności menedżerów w systemie zarządzania jakością przedstawiono w tabeli 1.

Jak wynika z tabeli 1, zakres odpowiedzialności menedżerów wynika z wymagań systemu zarządzania jakością, co pozwala na określenie rodzajów odpowiedzialności. Rangi odpowiedzialności menedżerów w systemie zarządzania jakością, według kryterium liczności, są następujące: (1) organizacyjna wewnętrzna, (2) informacyjna wewnętrzna, (3) organizacyjna zewnętrzna, (4) ekonomiczna wewnętrzna i zewnętrzna, (5) motywacyjna.

Tabela 1. Zakres odpowiedzialności menedżerów w systemie zarządzania jakością

Wymaganie PN-EN ISO 9001:2015-10	Rodzaj odpowiedzialności	Opis odpowiedzialności
Przywództwo i zaangażowanie	Ekonomiczna wewnętrzna zewnętrzna	Skuteczność systemu zarządzania jakością
	Organizacyjna wewnętrzna	Ustanowienie polityki jakości i celów jakości dla systemu zarządzania jakością i ich zgodności z kontekstem oraz strategicznymi kierunkami organizacji
	Organizacyjna wewnętrzna	Zintegrowanie wymagań systemu zarządzania jakością z procesami biznesowymi organizacji
	Organizacyjna wewnętrzna	Stosowanie podejścia procesowego opartego na ryzyku
	Organizacyjna wewnętrzna	Zapewnienie dostępności zasobów potrzebnych w systemie zarządzania jakością
	Informacyjna wewnętrzna	Komunikowanie znaczenia skutecznego zarządzania jakością
	Organizacyjna wewnętrzna zewnętrzna	Zapewnienie, aby system zarządzania jakością osiągał zamierzone wyniki
	Organizacyjna wewnętrzna Motywacyjna	Angażowanie, kierowanie, wspieranie osób, które mają wpływ na skuteczność zarządzania jakością
	Informacyjna wewnętrzna	Promowanie ciągłego doskonalenia
	Motywacyjna	Wspieranie innych właściwych członków kierownictwa w przywództwie w obszarach ich odpowiedzialności

Wymaganie PN-EN ISO 9001:2015-10	Rodzaj odpowiedzialności	Opis odpowiedzialności
Orientacja na klienta	Organizacyjna zewnętrzna	Określenie i spełnianie wymagań klienta oraz mających zastosowanie wymagań prawnych i regulacyjnych
		Określenie i uwzględnienie ryzyk i szans, które wpływają na zgodność wyrobów i usług oraz zdolności do zwiększania zadowolenia klienta
		Utrzymanie orientacji na zwiększanie zadowolenia klienta
Polityka jakości	Organizacyjna wewnętrzna	Ustanowienie, wdrożenie i utrzymanie polityki jakości
	Informacyjna wewnętrzna	Komunikowanie polityki jakości
	Organizacyjna wewnętrzna	Przydzielenie odpowiedzialności i uprawnień osobom odgrywającym istotne role w systemie zarządzania jakością
Przegląd zarządzania	Organizacyjna wewnętrzna Informacyjna	Przeprowadzenie przeglądu systemu zarządzania jakością w zaplanowanych odstępach czasu

Źródło: opracowanie własne na podstawie PN-EN ISO 9001:2015-10, s. 12–13.

Biorąc pod uwagę pełnienie przez najwyższe kierownictwo określonych ról w organizacji, ogólnie można powiedzieć, że rola najwyższego kierownictwa jest zorientowana na tworzenie środowiska pracy², w którym pracownicy są w pełni zaangażowani w system zarządzania jakością. Pojęcie ról najwyższego kierownictwa może być rozumiane zarówno w aspekcie organizacyjnym, jak i społecznym. Aspekt organizacyjny dotyczy funkcji organizowania, jako jednej z funkcji zarządzania. Natomiast społeczne role organizacyjne są „opisami oczekiwanych zachowań, zespołami zadań i czynności, które zostały przyporządkowane poszczególnym pozycjom w strukturze formalnej” (Kozłowski, Piotrowski 2006, s. 700). Role najwyższego kierownictwa opisane w teorii zarządzania (Mintzberg 1971, s. 97–110) w kontekście odpowiedzialności kierowników organizacji w systemie zarządzania jakością przedstawiono w tabeli 2.

² W zapisach normatywnych – warunki, w jakich praca jest wykonywana.

Tabela 2. Role i odpowiedzialność kierowników organizacji w systemie zarządzania jakością

Role kierowników w teorii zarządzania	Odpowiedzialność najwyższego kierownictwa w zapisach PN-EN ISO 9001: 2015-10
Role interpersonalne <i>(ułatwiają kierownikowi utrzymanie niezakłóconego funkcjonowania organizacji)</i>	
Reprezentacyjna – tworzenie właściwego klimatu kontaktów wewnątrz i na zewnątrz organizacji, promowanie jej pozytywnego obrazu	Promowanie polityki jakości i celów dotyczących jakości w całej organizacji
	Promowanie ciągłego doskonalenia
Przywódcy – wytyczanie celów, mobilizacja zespołu do ich osiągnięcia oraz stwarzanie zespołowi organizacyjnych i materialnych warunków działania	Ustanowienie polityki jakości i celów jakości dla systemu zarządzania jakością i ich zgodności z kontekstem oraz strategicznymi kierunkami organizacji
	Zintegrowanie wymagań systemu zarządzania jakością z procesami biznesowymi organizacji
	Stosowanie podejścia procesowego opartego na ryzyku
	Ustanowienie, wdrożenie i utrzymanie polityki jakości
Łącznika – ułatwanie i organizowanie kontaktów ważnych dla prawidłowego funkcjonowania organizacji – dotyczy to zwłaszcza stosunków z otoczeniem zewnętrznym	Angażowanie, kierowanie, wspieranie osób, które mają wpływ na skuteczność zarządzania jakością
	Utrzymanie orientacji na zwiększanie zadowolenia klienta
	Przydzielenie odpowiedzialności i uprawnień osobom odgrywającym istotne role w systemie zarządzania jakością
Role informacyjne <i>(ułatwiają kierownikowi podejmowanie właściwych decyzji)</i>	
Obserwatora (monitorującego) – przeszukiwanie otoczenia i wnętrza organizacji w celu uzyskania ważnych (wartościowych) informacji	Określenie i uwzględnienie ryzyk i szans, które wpływają na zgodność wyrobów i usług oraz zdolność do zwiększenia zadowolenia klienta

Role kierowników w teorii zarządzania	Odpowiedzialność najwyższego kierownictwa w zapisach PN-EN ISO 9001: 2015-10
Upowszechniającego (rozdzielającego informacje) – zapewnianie dostępu do zasobów informacji, przekazywanie podwładnym informacji	Komunikowanie znaczenia skutecznego zarządzania jakością Komunikowanie polityki jakości
Rzecznika – formalne informowanie otoczenia organizacji o jej sprawach (komunikowanie się z otoczeniem)	Brak
Role decyzyjne <i>(ulatwiają kierownikowi utrzymanie równowagi w organizacji lub jej części)</i>	
Przedsiębiorcy – inicjowanie zmian oraz wprowadzanie innowacji i podejmowanie skalkulowanego ryzyka (doskonalenie)	Zapewnienie, aby system zarządzania jakością osiągał zamierzone wyniki
	Określenie i uwzględnienie ryzyk i szans, które wpływają na zgodność wyrobów i usług oraz zdolności do zwiększenia zadowolenia klienta
	Przeprowadzenie przeglądu systemu zarządzania jakością w zaplanowanych odstępach czasu
	Skuteczność systemu zarządzania jakością
Kierującego zaburzeniami (przeciwdziałającego zakłóceniom) – reagowanie na sytuacje, które są poza kontrolą kierownika, rozwiązywanie konfliktów	Wspieranie innych właściwych członków kierownictwa w przywództwie w obszarach ich odpowiedzialności
	Określenie i spełnianie wymagań klienta oraz mających zastosowanie wymagań prawnych i regulacyjnych
Rozdzielającego zasoby – decydowanie o sposobie alokacji zasobów w organizacji	Zapewnienie dostępności zasobów potrzebnych w systemie zarządzania jakością

Role kierowników w teorii zarządzania	Odpowiedzialność najwyższego kierownictwa w zapisach PN-EN ISO 9001: 2015-10
Negocjatora – organizowanie lub prowadzenie negocjacji	Brak

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 2, odpowiedzialność najwyższego kierownictwa w systemie zarządzania jakością jest związana ze wszystkimi rolami kierowników organizacji w teorii zarządzania z wyjątkiem ról: rzecznika i negocjatora. W związku z tym można powiedzieć, że wymagania systemu zarządzania jakością PN-EN ISO 9001:2015-10 odnoszą się do ról pełnionych przez kierowników najwyższego szczebla zarządzania, za co ponoszą oni osobistą odpowiedzialność. Uzasadnia to podstawy twierdzenia, że w wewnętrznych dokumentach organizacji (np. regulamin organizacyjny) powinny być zdefiniowane zadania i obowiązki menedżerów również w zakresie wymagań systemu zarządzania jakością. Najwyższe kierownictwo organizacji ponosi odpowiedzialność za spełnienie wymagań normy ISO, podejmuje odpowiedzialność za decyzje dotyczące systemu zarządzania jakością i jednocześnie za swoje działania, co wskazuje na aktywne i pasywne aspekty odpowiedzialności.

5. Odpowiedzialność prawna menedżerów w systemie zarządzania jakością

Odpowiedzialność menedżerów w systemie zarządzania jakością można rozpatrywać w kilku aspektach wpływu na: wyniki uzyskiwane przez przedsiębiorstwo (np. finansowe), koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo (np. wynikające z rękojmi), operacyjne funkcjonowanie przedsiębiorstwa (np. organizacja i przydzielanie zasobów) oraz jakość produktu (wyrobu, usługi). W związku z tym najwyższa kadra kierownicza może być pociągnięta do odpowiedzialności. Aspekt prawny odpowiedzialności w wypadku:

- kadry kierowniczej najwyższego szczebla zarządzania – dotyczy odpowiedzialności zewnętrznej (wobec właścicieli, w tym akcjonariuszy oraz innych stron zainteresowanych, np. konsumentów);
- kadry kierowniczej niższych szczebli zarządzania – dotyczy odpowiedzialności wewnętrznej (wobec przełożonych i pracowników organizacji).

W odniesieniu do systemu zarządzania jakością odpowiedzialność prawna jest głównie związana z realizacją wymogu „orientacji na klienta”, który dotyczy określenia i spełniania wymagań klienta oraz mających zastosowanie wymagań prawnych i regulacyjnych. Ma to bezpośrednie związki z odpowiedzialnością prawną w zakresie gwarancji i rękojmi

oraz odpowiedzialnością producenta za wyrób, co bezpośrednio jest związane z aspektem ekonomiczno-finansowym odpowiedzialności.

Celem gwarancji jest przywrócenie rzeczy do stanu zapewniającego kupującemu możliwość normalnego korzystania z niej. „Obowiązki gwaranta mogą w polegać na zwrocie zapłaconej ceny, wymianie rzeczy bądź jej naprawie oraz zapewnieniu innych usług” (art. 577 § 1 k.c.). Jeżeli została udzielona gwarancja w zakresie jakości rzeczy sprzedanej, uznaje się w razie wątpliwości, że gwarant jest obowiązany do usunięcia wady fizycznej rzeczy lub do dostarczenia rzeczy wolnej od wad, o ile ujawnią się one w ciągu terminu określonego w oświadczeniu gwarancyjnym.

Rękojmia dotyczy towarów konsumpcyjnych i stanowi podstawę prawną składnia reklamacji przez konsumenta. Należy zaznaczyć, że Kodeks cywilny nie posługuje się terminem „reklamacja”, dlatego przez reklamację należy rozumieć złożone oświadczenie konsumenta w kontekście rękojmi. Dozwolone prawem żądania konsumenta obejmują: obniżenie ceny wadliwego towaru, odstąpienie od umowy, usunięcie wady (naprawa), wymianę towaru na wolny od wad. Koszty naprawy lub wymiany towaru ponosi sprzedawca wraz z kosztami: demontażu i dostarczenia rzeczy, robocizny, materiałów oraz ponownego zamontowania i uruchomienia. Ponadto sprzedawca ponosi koszty dostawy (np. przesyłki) wadliwego towaru do miejsca określonego w umowie sprzedaży lub miejsca, w których rzecz została wcześniej wydana konsumentowi (np. do sklepu sprzedającego). Uprawnienia konsumenta względem sprzedawcy obejmują również odpowiedzialność sprzedawcy za szkody poniesione przez konsumenta przez to, że zawarł umowę, nie wiedząc o istnieniu wady. Konsument może domagać się zwrotu kosztów: zawarcia umowy, odebrania, przewozu, przechowania i ubezpieczenia rzeczy, zwrotu dokonanych nakładów w takim zakresie, w jakim nie odniósł z nich korzyści, a nie otrzymał ich zwrotu od osoby trzeciej oraz zwrotu kosztów procesu.

Podstawy prawne odpowiedzialności mają trzy źródła. W odniesieniu do producentów wyrobów obowiązują zapisy ustawy z dnia 12 grudnia 2003 roku o ogólnym bezpieczeństwie produktów (Dz.U. 2021, poz. 222 tekst jedn., dalej: „ustawa o ogólnym bezpieczeństwie produktów”) ustawy z dnia 13 kwietnia 2016 roku o systemach oceny zgodności i nadzoru rynku (Dz.U. 2022, poz. 1854 tekst jedn.) oraz ustawy z dnia 30 sierpnia 2002 roku o systemie oceny zgodności (Dz. U. 2023, poz. 215 tekst jedn.).

W odniesieniu do odpowiedzialności sprzedawców obowiązują natomiast przepisy Kodeksu cywilnego.

Ustawa o ogólnym bezpieczeństwie produktów określa ogólne wymagania dotyczące bezpieczeństwa produktów, obowiązki producentów i dystrybutorów w zakresie bezpieczeństwa produktów oraz zasady i tryb sprawowania nadzoru w celu zapewnienia bezpieczeństwa produktów wprowadzanych na rynek. System oceny zgodności tworzą zasady, procedury oraz normy określające sposób przeprowadzania oceny zgodności, oraz wymagania dotyczące wyrobów podlegających ocenie zgodności. Ocena zgodności wyrobów dotyczy między innymi: wyrobów wprowadzanych do obrotu lub oddawanych do użytku, oznakowania CE, a w odniesieniu do przyrządów pomiarowych także dodatkowych oznakowań metrologicznych, sprawdzenia zgodności wyrobu z wymaganiami – przez jednostkę notyfikowaną, lub certyfikacji – przez jednostkę certyfikującą.

„Sprzedawca jest odpowiedzialny względem kupującego, jeżeli rzecz sprzedana ma wadę fizyczną lub prawną (rękojmia)” (art. 556 k.c.). „Sprzedawca jest odpowiedzialny z tytułu rękojmi za wady fizyczne, które istniały w chwili przejścia niebezpieczeństwa na kupującego lub wynikły z przyczyny tkwiącej w rzeczy sprzedanej w tej samej chwili” (art. 559 k.c.), ale jest „zwolniony od odpowiedzialności z tytułu rękojmi, jeżeli kupujący wiedział o wadzie w chwili zawarcia umowy” (art. 559 k.c.). W wypadku przedsiębiorców, „jeżeli rzecz wadliwa została zamontowana, kupujący może żądać od sprzedawcy demontażu i ponownego zamontowania po dokonaniu wymiany na wolną od wad lub usunięciu wady. W razie niewykonania tego obowiązku przez sprzedawcę kupujący jest upoważniony do dokonania tych czynności na koszt sprzedawcy, ale sprzedawca może odmówić demontażu i ponownego zamontowania, jeżeli koszt tych czynności przewyższa cenę rzeczy sprzedanej” (art. 561 § 1 k.c.).

6. Dyskusja

Niespełnienie wymagań normy, na podstawie której przedsiębiorstwo uzyskało certyfikat systemu zarządzania jakością, ma aspekt zewnętrzny i wewnętrzny. Aspekt zewnętrzny dotyczy ponoszenia przez przedsiębiorstwo (sprzedawcę) konsekwencji niespełnienia wymagań klienta (konsumenta) przez między innymi wypłatę odszkodowań. Natomiast aspekt wewnętrzny dotyczy najwyższej kadry kierowniczej, która w niewystarczającym stopniu odegrała swoje role i jednocześnie nie spełniła wymagań w zakresie swojej odpowiedzialności. Zatem nie zaszła zgodność między następującymi wymaganiami systemu zarządzania jakością: przebiegiem zarządzania, przywództwem i zaangażowaniem kierownictwa, orientacją na klienta, polityką jakości. Świadczy to między innymi o braku skuteczności zarządzania systemem jakości i niesprawowaniu należytej kontroli (np. nad działaniami w systemie zarządzania jakością). Wynika z tego uzasadnienie zaistnienia odpowiedzialności funkcyjnej, kontraktowej menedżerów. W związku z tym można powiedzieć, że najwyższa kadra kierownicza działała na szkodę właścicieli przedsiębiorstwa. Wartość tej szkody może być określona na podstawie wielu wskaźników, na przykład niepotrzebnie poniesionych kosztów, wartości utraconej reputacji czy sprzedaży. Uzasadnia to zastosowanie jedynie przesłanki sankcji cywilnej, polegającej na tym, że menedżerowie odpowiadają na zasadach określonych w art. 114 i n. k.p. Oznacza to, że jeśli szkoda powstała z winy nieumyślnej, to menedżerowie odpowiadają maksymalnie do wysokości trzykrotności ich wynagrodzenia zasadniczego. Natomiast jeśli szkoda powstała z winy umyślnej, to odpowiadają oni w całości, czyli w pełnej kwocie wyrządzonej szkody.

Wszystkie konsekwencje (ekonomiczne, finansowe, rynkowe) związane z odpowiedzialnością menedżerów w systemie zarządzania jakością ponoszą – oprócz klientów – również właściciele przedsiębiorstwa. W tym sensie odpowiedzialność wpływa negatywnie na wartość certyfikatu systemu zarządzania jakością i wartość operacyjnej przewagi konkurencyjnej.

Zarówno zewnętrzne dowody spełnienia wymagań systemu zarządzania jakością (np. brak odszkodowawczych rozpraw sądowych z tytułu odpowiedzialności za produkt), jak i wewnętrzne (brak kosztów niedostosowania) potwierdzają odpowiedzialność za wartość rynkową certyfikatu systemu zarządzania jakością, dlatego w szeroko pojętym interesie przedsiębiorstwa jest

ponoszenie rzeczywistej odpowiedzialności przez najwyższą kadrę kierowniczą za spełnianie wymagań systemu zarządzania jakością.

W stosunku do przedsiębiorstw, w których wdrożono system zarządzania zgodny z określoną normą ISO, na podstawie przedstawionych rozważań można sformułować następujące pytania badawcze: (1) czy w dokumentach organizacyjnych jest określona odpowiedzialność menedżerów w systemie zarządzania jakością? (2) jaki jest stopień świadomości menedżerów o zakresie ich odpowiedzialności i podejmowanych decyzjach, jako podstawach zarządzania systemem jakości? (3) czy istnieją procedury (lub zasady) dotyczące odpowiedzialności menedżerów za szkodę wyrządzoną osobie trzeciej w granicach rzeczywistej straty poniesionej przez pracodawcę i za normalne następstwa działania lub zaniechania, z którego ta szkoda powstała? Udzielenie odpowiedzi na przedstawione pytania pozwoliłoby na określenie luki w zarządzaniu jakością w zakresie wpływu zarówno organizacji, jak i jej menedżerów uczestniczących w spełnianiu wymagań systemu zarządzania jakością ISO na operacyjną przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku. Ponadto poznanie powodów braku: określenia odpowiedzialności menedżerów w systemie zarządzania jakością oraz świadomości menedżerów o zakresie ich odpowiedzialności i podejmowanych decyzjach jako podstawy zarządzania systemem jakości, procedury (lub zasad) ponoszenia przez menedżerów odpowiedzialności za wyrządzoną szkodę umożliwiłoby również stwierdzenie, czy w aspekcie prawnym system zarządzania jakością jest integralnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem.

Bibliografia

- Filek J. (2003) *Filozofia odpowiedzialności XX wieku*, Kraków.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2006) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa.
- Kruszyński R.J. (2015) *Odpowiedzialność naturalna człowieka*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Iuridica”, nr 74.
- Mintzberg H. (1971) *Managerial Work: Analysis from Observation*, „Management Science”, Vol. 18, No. 2.
- Morawski L. (2011) *Wstęp do prawoznawstwa*, Toruń.
- Odpowiedzialny* [hasło], *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/odpowiedzialny.html> (dostęp: 13.02.2023).
- Pawlica J. (1995) *O odpowiedzialności* [w:] W. Stróżewski, A. Węgrzecki (red.), *W kręgu filozofii Romana Ingardena*, Warszawa–Kraków.
- Picht G. (1981) *Odwaga utopii*, Warszawa.
- Schwartländer J. (1995) *Odpowiedzialność jako podstawowe pojęcie filozoficzne*, „Znak”, nr 10.
- Stelmachowski A. (1984) *Wstęp do teorii prawa cywilnego*, Warszawa.
- Stępień A.B. (1995) *Wstęp do filozofii*, „Prace Wydziału Filozoficznego. Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego”, nr 65.
- Zwołński Z. (1995) *O podstawie odpowiedzialności*, „Znak”, nr 10.

Orzecznictwo

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 8 stycznia 2008 roku, II PK 120/07, OSNP 2009, nr 3–4, poz. 40.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 27 lipca 2011 roku, II PK 22/11, MoPr 2012, nr 1, s. 34-35.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 6 marca 2018 roku, II PK 75/17, LEX nr 2549260.

Akty prawa

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks cywilny, Dz.U. 2022, poz. 1360 tekst jedn. ze zm.

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku – Kodeks pracy, Dz.U. 2022, poz. 1510 tekst jedn. ze zm.

Ustawa z dnia 15 września 2000 roku – Kodeks spółek handlowych, Dz.U. 2022, poz. 1467 tekst jedn. ze zm.

Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 roku o systemie oceny zgodności, Dz.U. 2023, poz. 215 tekst jedn.

Ustawa z dnia 12 grudnia 2003 roku o ogólnym bezpieczeństwie produktów, Dz.U. 2021, poz. 222 tekst jedn.

Ustawa z dnia 13 kwietnia 2016 roku o systemach oceny zgodności i nadzoru rynku, Dz.U. 2022, poz. 1854 tekst jedn.

Normy

Polski Komitet Normalizacyjny (2015) *PN-EN ISO 9000:2015-10. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Warszawa.

Polski Komitet Normalizacyjny (2015) *PN-EN ISO 9001:2015-10. Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, Warszawa.