

# Adam Górny

---

## Klient wewnętrzny w systemie zarządzania bezpieczeństwem pracy

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 105, 203-212

---

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ADAM GÓRNY

Politechnika Poznańska

## KLIENT WEWNĘTRZNY W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM PRACY

### Wprowadzenie

Zapewnienie bezpiecznych warunków wykonywania pracy coraz częściej realizowane jest poprzez zastosowanie podejścia systemowego, wzorowanego na innych obszarach zarządzania, przede wszystkim jakością i środowiskiem. Wymaga to zapewnienia odpowiednich warunków funkcjonowania człowieka (pracownika) w środowisku pracy<sup>1</sup>. Podstawą jest zapewnienie bezpieczeństwa oraz optymalnego poziomu obciążeń. Postępowanie takie wynika z przekonania, że człowiek jest najważniejszym zasobem organizacji, a zapewnienie mu odpowiednich warunków wykonywania pracy jest nie tylko obowiązkiem prawnym pracodawcy, ale również działaniem przyczyniającym się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Opisując zagadnienie poprzez wskazane czynniki istotnych dla sprawnego funkcjonowania organizacji, wymagania systemowe odnieść można do roli i zadań spełnianych przez oraz wobec klienta wewnętrznego.

W opracowaniu, poprzez analizę wybranej literatury przedmiotu, starano się zwrócić uwagę na znaczenie klienta wewnętrznego (pracownika) dla sprawnego funkcjonowania systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Przyjęto założenie, że na zakres podejmowania działań umożliwiających efektywne rozwiązywanie problemów bezpieczeństwa pracy pośrednio wpływa wielkość przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. Przedstawione rozwa-

---

<sup>1</sup> *The modern multimedia systems in education of ergonomics, labor protection and work safety*, eds. L.M. Pacholski, J.S. Marcinkowski, W.M. Horst, Poznan University of Technology, Institute of Management Engineering, Poznań 2001.

<sup>2</sup> W oparciu o raport *Zrozumienie kwestii zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz ryzykiem psychospołecznym w świetle badań ESENER*, przygotowanych przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, przyjęto, że poziom zarządzania bhp jest tym niższy, im mniejsza jest firma, zwłaszcza jeżeli liczy poniżej 100 pracowników.

zania odniesiono do przedsiębiorstw o strukturze zarządzania średniej wielkości.

## 1. Systemowe zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy

### Wybrane aspekty systemowego zarządzania bezpieczeństwem pracy

Zarządzanie jest podejmowaniem decyzji na podstawie posiadanych informacji. Stwierdzenie to odnieść można również do zagadnień bezpieczeństwa pracy<sup>3</sup>. Systemy zarządzania funkcjonujące w obszarze bhp oparte są na potrzebie efektywnego zbierania informacji, możliwości przetwarzania tych informacji oraz podejmowania na ich podstawie działań doskonalących. Zatem każdy system zarządzania traktować można jako narzędzie zapewniające skuteczność działania, umożliwiając<sup>4</sup>:

- określenie celu,
- wyznaczenie środków do jego realizacji,
- realizację,
- kontrolę osiągnięcia celu.

System taki składa się z elementów zapewniających jego efektywne funkcjonowanie. Ujmuje to definicja systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, zgodnie z którą jest to część ogólnego systemu zarządzania, obejmująca strukturę organizacyjną, planowanie, odpowiedzialność, zasady postępowania, procedury, procesy i zasoby potrzebne do opracowania, wdrożenia, realizowania, przeglądu i utrzymania polityki bezpieczeństwa i higieny pracy<sup>5</sup>.

Głównym elementem systemu zarządzania bhp jest polityka zawierająca zobowiązanie do zapewnienia pracownikom wymaganego poziomu bezpieczeństwa pracy. Jako podstawowe, wyrażone w polityce zobowiązania można wskazać:

- zapobieganie wypadkom przy pracy, chorobom zawodowym oraz zdarzeniom potencjalnie wypadkowym,
- spełnianie wymagań przepisów prawnych oraz innych wymagań (w tym normatywnych) dotyczących zagadnień bhp w organizacji,
- zapewnienie odpowiednich środków i zasobów niezbędnych do wdrożenia polityki i doskonalenia stanu bezpieczeństwa pracy,
- ciągłe doskonalenie działań podejmowanych w zakresie bhp,
- dążenie do stałej poprawy stanu bezpieczeństwa pracy,
- podnoszenie kwalifikacji zatrudnionych oraz uwzględnianie roli pracowni-

---

<sup>3</sup> Na podstawie: *System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie – moduł wdrożeniowy*, red. L. Kiełtyka, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 12.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 13.

<sup>5</sup> PN-N-18001:2004, *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy*. Wymagania. PKN, Warszawa.

ków i ich zaangażowania w podejmowaniu działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa pracy.

Ważnym wymogiem systemowym jest uwzględnianie roli pracowników i wykorzystanie ich zaangażowania w kształtowaniu warunków pracy<sup>6</sup>. Współdziałal zatrudnionych należy traktować jako warunek sukcesu we wdrażaniu systemu<sup>7</sup>.

Jako szczególny element systemowego zarządzania bhp należy traktować zagadnienia bezpieczeństwa ujęte w wytycznych zarządzania kompleksowego (*Total Quality Management*, TQM), traktowanych jako element ciągłego doskonalenia<sup>8</sup>. Obszarem kształtowania bezpiecznych zachowań, nierozdzielnie powiązanych z systemowym zarządzaniem bezpieczeństwem, jest kultura bezpieczeństwa. Stanowi odwołanie do zdarzeń, których przyczyną są zachowania ludzkie<sup>9</sup>. Do czynników sprzyjających budowaniu kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie należą:

- przekonanie, że bezpieczeństwo zatrudnionych jest wartością połączoną z każdym realizowanym przez przedsiębiorstwo celem,
- stymulowanie zaangażowania pracowników oraz wzmocnianie poczucia ich wartości,
- identyfikowanie się pracowników z problematyką bhp, przekonanie o jej ważności oraz konieczności osiągnięcia celów związanych z ochroną zdrowia zatrudnionych,
- edukacja i szkolenie pracowników w zakresie metod bezpiecznego wykonywania pracy,
- rozwijanie troski o bezpieczeństwo własne i innych zatrudnionych,
- wyrażanie uznania dla osiągnięć grupowych i indywidualnych w zakresie promowania zasad bezpiecznego wykonywania pracy,
- komunikowanie się oparte na wzajemnym zaufaniu pracowników i przełożonych,
- szybkie reagowanie na pojawiające się problemy w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa pracy.

Wśród wskazanych elementów budowania kultury bezpieczeństwa istotną rolę odgrywają zasady motywowania pracowników do bezpiecznego wykonywania pracy, wypracowanie których traktować należy jako etap wdrażania systemu.

Wdrożenie systemu wymaga wskazania adresata podejmowanych działań. Adresat ten wynika ze sposobu realizacji podjętych zadań oraz zapisów znajdujących się w dokumentach systemowych.

---

<sup>6</sup> *System zarządzania bezpieczeństwem...*, s. 17-18.

<sup>7</sup> Zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi obowiązkiem pracodawcy jest wykazanie przywództwa i zaangażowania w działaniach na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy. Do wymagania tego odwołują się również zasady zarządzania systemowego.

<sup>8</sup> A. Hamrol: *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005, s. 67-69.

<sup>9</sup> J. Reason: *Managing the risks of organizational accidents*, Ashgate, Aldershot 1998, s. 24-40.

### Adresat systemowego zarządzania bezpieczeństwem pracy

Zgodnie z teorią Masłowa jednym z warunków bezpiecznego funkcjonowania człowieka w środowisku życia jest jego bezpieczeństwo. Za część tych wymagań można uznać bezpieczeństwo w środowisku pracy.

Obowiązujące wymagania prawne<sup>10</sup> bezpieczeństwo wiąże z zadaniami realizowanymi przez wszystkie strony procesu pracy. Dotyczy to bezpośrednio zatrudnionych oraz ich przełożonych i pracodawców. Realizację wskazanych wymagań należy powiązać z efektywnym prowadzeniem działalności gospodarczej.

Sukces w prowadzonej działalności gospodarczej przy zachowaniu możliwości spełnienia wymagań bhp realizowanych w sposób systemowy wymaga odpowiedniego podejścia do stosowanych zasad. Zastosować można rozwiązania analogiczne do zarządzania innymi obszarami działalności przedsiębiorstwa. Zazwyczaj wymagając zbudowania planu działań mających na celu uzyskanie pożądanych efektów<sup>11</sup> przy uwzględnieniu elementów bezpieczeństwa i higieny pracy<sup>12</sup>.

Inną możliwością jest zbudowanie systemu nakierowanego przede wszystkim na spełnienie wymagań dotyczących środowiska wykonywania pracy. Opracowany system musi uwzględniać wymagania istotne dla zapewnienia możliwości jego realizacji ze szczególnym zwróceniem uwagi na pożądane do osiągnięcia cele, podział odpowiedzialności i uprawnień, zastosowane metodyki działań, instrukcje robocze, programy badań, kontroli i auditów stosowanych w trakcie jego realizacji oraz odwołania do potrzeby stosowania działań specjalnych<sup>13</sup>. Realizując powyższe zadania, należy widzieć człowieka jako ich adresata. Może on być rozpatrywany w ujęciu klienta zewnętrznego korzystającego z prowadzonej działalności lub pracownika działalność tę wykonującego. W ujęciu systemowym pracownika traktować możemy jako klienta wewnętrznego.

Skuteczne wdrożenie wymagań bezpieczeństwa wymaga udziału kierownictwa oraz wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Pracownik staje się podmiotem, względem którego realizowane są działania systemowe, równocześnie będąc odpowiedzialnym za ich przebieg. Wykorzystanie w realizowanych działaniach podejścia systemowego pozwala wzmocnić ich rangę. A uwzględnienie w nich wszystkich pracowników pozwala zwrócić uwagę na szczególnie istotne zagadnienia, decydujące o skuteczności zarówno kształtowania bezpieczeństwa, funkcjonowania systemu, jak i realizacji zadań produkcyjnych. Na przykład wysoka jakość

---

<sup>10</sup> Podstawowe wymagania dotyczące bezpieczeństwa w środowisku pracy znalazły się w ustawie z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz.U. 1998, nr 21, poz. 94, ze zm.) oraz w przepisach prawnych wydanych na podstawie art. 23715 Kodeksu pracy.

<sup>11</sup> A. Hamrol: *Zarządzanie jakością...*, s. 232.

<sup>12</sup> L. Gajda: *Plan jakości z elementami środowiskowymi i bhp dowodem planowania realizacji wyrobu*, w: *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, red. T. Sikora, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010, s. 576-583.

<sup>13</sup> PN-ISO 10005:2007, *Systemy zarządzania jakością. Wtyczne dotyczące planów jakości*, PKN, Warszawa.

środowiska pracy sprzyja poprawie wydajności pracy, zmniejszeniu jej kosztu biologicznego, zmniejszeniu liczby i kosztów braków oraz liczby błędów popełnianych w pracy i innych istotnych czynników wpływających na kształtowany poziom humanizacji techniki i technologii<sup>14</sup>.

W odniesieniu do klienta wewnętrznego wiąże się to z zasobami ludzkimi. Swoiście pojmowane zasoby ludzkie są środkiem do realizacji celów organizacji. Z kolei traktowanie czynnika ludzkiego jako istotnego elementu powodzenia wymusza uznanie go za podmiot aktywnie realizujący stawiane przed nim zadania. Zatem pracownicy przedsiębiorstwa są interesariuszami prowadzonych procesów, w których stanowiąc mogą czynnikiem sukcesu lub porażki<sup>15</sup>.

## 2. Klient wewnętrzny w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

### Istota klienta wewnętrznego w ujęciu wymagań TQM

Klient jest podstawą funkcjonowania każdej organizacji<sup>16</sup>. Przedsiębiorstwo, chcąc funkcjonować na rynku, musi mieć świadomość, że jest zależne od swoich klientów, od nich zależy jego przetrwanie<sup>17</sup>. W szczególnym ujęciu można to odnieść również do wymagań stawianych przed klientem. Spełnienie jego potrzeb i oczekiwań determinuje realizację zadań przez przedsiębiorstwo<sup>18</sup>.

Szczególną rolę klienta wewnętrznego w zarządzaniu systemowym można opisać poprzez wymagania oparte na zasadach TQM<sup>19</sup>. Równocześnie podczas realizacji zasad TQM istotne jest wskazanie, że dla uzyskania zamierzonego stanu nie wystarczy poprzestanie na spełnieniu jego oczekiwań. Niezbędne jest kształtowanie tych oczekiwań. Szczególnie w obszarach, które nie zostały przez klienta jednoznacznie zidentyfikowane<sup>20</sup>.

Zgodnie z koncepcją TQM w realizacji wskazanych działań aktywnie uczestniczyć muszą wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa, traktowani jako klienci we-

---

<sup>14</sup> Więcej na ten temat autor zawarł m.in. w: A. Górny: *Ergonomia i bezpieczeństwo pracy w nowoczesnym zarządzaniu jakością*, w: *Praktyka zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, red. M. Fertsch, S. Trzcieliński, Politechnika Poznańska, Instytut Inżynierii Zarządzania, Poznań 2003, s. 378-380; *idem*: *Ergonomics requirements in system management of industrial safety*, „Foundation of Control and Management Sciences” 2008, No. 11, s. 127-138.

<sup>15</sup> *Idem*: *Czynnik ludzki w systemowym zarządzaniu jakością*, w: *Zarządzanie jakością...*, s. 357.

<sup>16</sup> U. Balon, A. Maziarczyk: *Satysfakcja klienta w systemie zarządzania jakością*, w: *Zarządzanie jakością...*, s. 11-27.

<sup>17</sup> D. Look: *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2002, s. 70-71; A. Hamrol: *Zarządzanie jakością...*, s. 90-91.

<sup>18</sup> J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji: *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000, s. 35.

<sup>19</sup> M. Giemza: *Klient jako podmiot działania organizacji*, w: *Zarządzanie jakością...*, s. 66-67.

<sup>20</sup> A. Hamrol: *Zarządzanie jakością...*, s. 86-88.

wnętrzeni. Należy pamiętać, że w myśl zasad stanowiących podstawę filozofii TQM odnoszących się do klientów wewnętrznych, pracownicy stanowią składową realizowanych procesów, odgrywając w nich istotną rolę. Przedsiębiorstwo, zanim spełni oczekiwania klientów zewnętrznych, musi usunąć przeszkody, na które natrafiają klienci wewnętrzni (pracownicy), oraz stworzyć im optymalne warunki wytwarzania wyrobów i świadczenia usług<sup>21</sup>. Można zatem przyjąć, że wdrożenie zasad TQM wymaga zmiany podejścia do pracowników i traktowania ich jako klientów wewnętrznych, co jest tożsame z koncepcją stosowaną w systemowym zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy.

### **Korzyści dla klienta wewnętrznego**

Analizując potrzebę traktowania pracownika jako klienta wewnętrznego, należy zwrócić uwagę na jego korzyści. Można je rozpatrywać poprzez uzyskiwane efekty dotyczące sposobu postępowania zgodnego z zapisami proceduralnymi oraz powiązanego z wymaganiami prawnymi dotyczącymi np. zasad:

- wykonywania prac szczególnie niebezpiecznych,
- wykonywania prac uznanych za prace o zwiększonym zagrożeniu,
- wykonywania prac w utrudnionych warunkach ich realizacji,
- użytkowania maszyn, urządzeń technicznych i środków pracy,
- realizacji prac wymagających szczególnego nadzoru,
- gospodarowania środkami ochrony indywidualnej,
- stosowania w środowisku pracy materiałów i substancji niebezpiecznych,
- kształtowania kompetencji poprzez udział w szkoleniach,
- realizacji działań związanych z wypracowanymi wnioskami powypadkowymi,
- nadzoru nad stanem zdrowia zatrudnionych.

Wymaganiami tymi należy objąć również zagadnienia nieujęte w regulacjach prawnych, a stanowiące element zarządzania systemowego. Jest to na przykład postępowanie w przypadku zdarzeń potencjalnie wypadkowych oraz awarii przemysłowych. Jako szczególnie istotną korzyść rozpatrywać można uzyskanie satysfakcji i zadowolenia z warunków wykonywania pracy.

Satysfakcja może być rozpatrywana jako zadowolenie z istniejącego stanu. Wymaga to właściwego traktowania klientów, w tym przypadku pracowników, oraz reagowania przez pracodawcę na ich potrzeby.

### **Wymagania systemowe względem klienta wewnętrznego**

Jak wskazano powyżej, podstawowym warunkiem zapewnienia satysfakcji, traktowanej jako poziom jakości zgodnej z oczekiwaniami lub przewyższającej te oczekiwania, jest odpowiedni sposób postępowania względem klienta.

Zgodnie z zasadami TQM dla zapewnienia wymaganego poziomu jakości

---

<sup>21</sup> M. Gienza: *Klient jako podmiot działania...*, s. 67-69.

istotne jest wszystko, co jest związane z powstaniem tej jakości<sup>22</sup>. Do podstawowych czynników określających satysfakcję klienta należą<sup>23</sup>:

- czynniki podstawowe (określające minimalne wymagania), do których można zaliczyć dostęp do oferowanych usług oraz komunikację na linii klient (pracownik) – organizacja (pracodawca),
- czynniki wykonania (tj. cechy jakości prowadzące do uzyskania satysfakcji), związane z poziomem jakości świadczonych usług oraz opinią o nich,
- czynniki wzbudzenia, tj. czynniki wywołujące wzrost satysfakcji poprzez m.in. uzyskiwany poziom zaspokojenia potrzeb klientów oraz przekraczanie ich oczekiwań.

Analizując wymagania względem klienta poprzez ocenę możliwości wykonywania pracy, należy zwrócić uwagę, że wymagania systemowe odnoszą się do pracowników, którzy zobowiązani są współpracować ze sobą, wyznaczyć koordynatora sprawującego nadzór nad bezpieczeństwem zatrudnionych, ustalić zasady współdziałania oraz sposób postępowania w przypadku wystąpienia zagrożeń dla zdrowia lub życia pracowników.

Jako niezbędny traktować należy udział pracowników przedsiębiorstwa w podejmowaniu działań służących zapewnieniu wymaganego poziomu bezpieczeństwa. Tylko pracownik zatrudniony na określonym stanowisku pracy potrafi zidentyfikować problemy istotne dla zapewnienia bezpieczeństwa oraz stanu braku błędów ludzkich.

Skuteczne funkcjonowanie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy wymaga podjęcia działań służących zapewnieniu właściwego jego funkcjonowania, m.in. wdrożenia działań związanych z klientem systemu, traktowanym jako podmiot, względem którego działania te są podejmowane. Przykłady tego typu działań przedstawiono w tabeli 1.

---

<sup>22</sup> J. Łucewicz: *Rola standardów międzynarodowych*, w: *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje metody, studia przypadków*, red. E. Konarzewska-Gubała, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 327-329.

<sup>23</sup> Na podstawie: U. Balon, A. Maziarczyk: *Satysfakcja klienta w systemie zarządzania...*, s. 14-15; A. Skrzypek: *Satysfakcja i lojalność klienta w konkurencyjnym otoczeniu*, „Problemy Jakości” 2007, nr 7, s. 5.



Tabela 1

Wymagania dotyczące klienta wewnętrznego, determinujące skuteczne funkcjonowanie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

Obszar systemu zarządzania bhp	Wymagania dotyczące klienta wewnętrznego
Struktura organizacji, kompetencje i odpowiedzialność	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jednoznacznie określone kompetencje, podległość służbowa, zadania i odpowiedzialność,</li> <li>- możliwość funkcjonowania w ramach zespołów problemowych powoływanych do rozwiązania problemów</li> </ul>
Szkolenia, świadomość, motywacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- udział pracowników w szkoleniach zapewniających im uzyskanie informacji niezbędnych do zagwarantowania możliwości bezpiecznego wykonywania pracy,</li> <li>- treść i czas prowadzonych szkoleń zapewniają możliwość świadomego uczestniczenia pracowników w kształtowaniu bezpieczeństwa pracy oraz uzyskanie świadomości konsekwencji związanych z nieprzestrzeganiem ustalonych zasad postępowania</li> </ul>
Komunikowanie się	<ul style="list-style-type: none"> <li>- klient otrzymuje informacje dotyczące występujących zagrożeń i jest świadomy ich występowania w trakcie realizowanych w przedsiębiorstwie procesów pracy,</li> <li>- pracownicy wykazują widoczne zaangażowanie w działania podejmowane na rzecz poprawy warunków wykonywania pracy</li> </ul>
Organizowanie pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realizowane procesy pracy uwzględniają stosowanie bezpiecznych technologii oraz zabezpieczeń zbiorowych i indywidualnych</li> </ul>
Wypadki przy pracy, choroby zawodowe, awarie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- postępowanie w sytuacji wystąpienia wypadków i chorób zawodowych odbywa się zgodnie z ustalonymi zasadami,</li> <li>- podejmowane są działania prewencyjne w celu niedopuszczenia do powstania zdarzeń wypadkowych,</li> <li>- służby ratownicze powołane na szczeblu przedsiębiorstwa zapewniają bezpieczeństwo pracowników</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *System zarządzania bezpieczeństwem...*, s. 17-30.

## Podsumowanie

Człowiek jest najważniejszym zasobem organizacji. Zatem zapewnienie mu bezpieczeństwa podczas wykonywania pracy pośrednio decyduje o możliwościach przedsiębiorstwa, chociażby poprzez zmniejszenie obciążeń związanych z niepewnością odpowiednich warunków wykonywania pracy.

Gdy działania związane z zapewnieniem optymalnych warunków wykonywania pracy realizowane są w ujęciu systemowym, wówczas możemy mówić o rozwiązaniach zgodnych z zasadą ciągłego doskonalenia adresowanych do klienta wewnętrznego. Spełnienie wymagań względem klienta wewnętrznego jest determinantem realizacji wymagań wobec klienta wewnętrznego. Zadowolenie klientów

wewnętrznych traktować można jako warunek uzyskania zadowolenia klientów zewnętrznych.

Wymaga to spełnienia podstawowych warunków determinujących skuteczne funkcjonowanie systemu zarządzania bhp w przedsiębiorstwie, powiązanych ze znajomością oczekiwań klientów wewnętrznych. Charakterystykę realizacji powyżej wskazanych wymagań można powiązać z zasadami *Total Quality Management*, szczególnie poprzez znalezienie analogii pomiędzy TQM a systemem zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

## Literatura

1. Balon U., Maziarczyk A.: *Satysfakcja klienta w systemie zarządzania jakością*, w: *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, red. T. Sikora, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.
2. Dahlgard J.J., Kristensen K., Kanji G.K.: *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000.
3. Gienza M.: *Klient jako podmiot działania organizacji*, w: *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, red. T. Sikora, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.
4. Górny A.: *Czynnik ludzki w systemowym zarządzaniu jakością*, w: *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, red. T. Sikora, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.
5. Górny A.: *Ergonomia i bezpieczeństwo pracy w nowoczesnym zarządzaniu jakością*, w: *Praktyka zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, red. M. Fertsch, S. Trzcieliński, Politechnika Poznańska, Instytut Inżynierii Zarządzania, Poznań 2003.
6. Górny A.: *Ergonomics requirements in system management of industrial safety*, „Foundation of Control and Management Sciences” 2008, No. 11.
7. Hamrol A.: *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
8. Look D.: *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2002.
9. Łucewicz J.: *Rola standardów międzynarodowych*, w: *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje metody, studia przypadków*, red. E. Konarzewska-Gubała, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
10. PN-ISO 10005:2007, *Systemy zarządzania jakością. Wytyczne dotyczące planów jakości*, PKN, Warszawa 2007.
11. PN-N-18001:2004, *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*, PKN, Warszawa 2004.
12. Reason J.: *Managing the risk of organizational accidents*, Ashgate, Aldershot 1998.

13. Skrzypek A.: *Satysfakcja i lojalność klienta w konkurencyjnym otoczeniu*, „Problemy Jakości” 2007, nr 7.
14. *System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie – moduł wdrożeniowy*, red. L. Kiełtyka, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
15. *The modern multimedia systems in education of ergonomics, labor protection and work safety*, eds. L.M. Pacholski, J.S. Marcinkowski, W.M. Horst, Poznan University of Technology, Institute of Management Engineering, Poznań 2001.
16. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, tekst jedn.: Dz.U. 1998, nr 21, poz. 94, ze zm.
17. *Zrozumienie kwestii zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz ryzykiem psychospołecznym w świetle badań ESENER (wersja PL)*, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Bilbao 2012.

## THE INTERNAL CUSTOMER IN THE OHS SYSTEM

### Summary

At work a role and functions realized by the internal customer was showed. It was defined as effective determinant of occupational health and safety (OHS) management system. Recognized, the external customer's needs be dependent from earlier realization the needs and expectations of internal customer. There is a most important element of implementation process the occupational health and safety management system in enterprises.

*Translated by Adam Górny*