

KORZYŚCI ŚRODOWISKOWE WYNIKAJĄCE Z WDRAŻANIA I CERTYFIKACJI SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA

Krzysztof RUDZIŃSKI^{1*}, Magdalena WOJNAROWSKA², and Piotr KAFEL³

¹ Szkoła Doktorska UEK, Kraków; krzysztof.rudzinski@op.pl; identyfikator ORCID 0000-0003-1140-9867

² Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków, wojnarom@uek.krakow.pl; identyfikator ORCID 0000-0001-7068-1698

³ Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków, kafelp@uek.krakow.pl; identyfikator ORCID 0000-0002-4140-8366

* Korespondencja: krzysztof.rudzinski@op.pl;

Streszczenie: Istotnym narzędziem wspomagającym zarządzanie organizacjami są systemy zarządzania. Najbardziej znane i rozpowszechnione są systemy zgodne z wymaganiami norm Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (ISO) wśród, których najpopularniejsze są system zarządzania jakością (SZJ), system zarządzania środowiskowego (SZŚ) oraz system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (SZBHP). Ich wdrażanie w organizacjach nie jest obowiązkowe, jednak poprawnie funkcjonujący system przynosić może organizacjom szereg korzyści. Na osiągnięcie korzyści może wpłynąć wiele czynników np. otoczenie organizacji, zmiany prawne czy nowelizacja norm. W związku z tym, że czynniki te są zmienne mogą występować różnice w postrzeganiu korzyści na początku XXI wieku w porównaniu z korzyściami obserwowanymi obecnie. Ze względu na podobieństwa występujące pomiędzy wskazanymi systemami zarządzania, możliwe jest również dopatrywanie się wśród korzyści SZJ i SZBHP takich, które realizować mogą cele środowiskowe. Celem opracowania jest analiza korzyści wynikających z wdrażania i certyfikacji systemów zarządzania jakością oraz bezpieczeństwem i higieną pracy z uwzględnieniem korzyści środowiskowych, a także identyfikacja ich ewolucji i wynikającego z tego kierunku zmian. W przeprowadzonych badaniach zastosowana została metoda systematycznego przeglądu literatury pod kątem publikacji o charakterze tylko i wyłącznie empirycznym wskazujących na korzyści wynikające z wdrażania i certyfikacji SZJ i SZBHP. Przeglądu dokonano z wykorzystaniem bazy Scopus. Analiza publikacji nie wykazała znaczących zmian w obrębie korzyści w związku z czym nie można było określić ich kierunku zmian. Zidentyfikowano natomiast korzyści mające odzwierciedlenie w realizacji celów środowiskowych tj. zmniejszenie liczby niezgodności.

Słowa kluczowe: Systemy zarządzania, korzyści, system zarządzania jakością, system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, korzyści środowiskowe

ENVIRONMENTAL BENEFITS RESULTING FROM THE IMPLEMENTATION AND CERTIFICATION OF MANAGEMENT SYSTEMS

Abstract: Management systems are an important tool supporting the management of the organization. The best known and widespread systems are based on ISO standards, the most popular of which are the Quality, Environmental and Occupational Health and Safety management system. Their implementation in the organization is not obligatory, however, a properly functioning system may bring a number of benefits to organizations. The achievement of benefits may be influenced by many factors, e.g., the environment of the organization, legal changes or amendments to standards. As these factors are variable, there may be differences in the perception of benefits at the beginning of the 21st century compared to the benefits observed today. Due to the similarities between the indicated management systems, it is also possible to see the benefits of the QMS and OHS as those that can achieve environmental goals. The aim of the study is to indicate the benefits of implementation and certification of QMS and OHS, taking into account environmental benefits, as well as to analyze their evolution and the resulting direction of changes. In this research, the method of systematic literature review was used. The analysis contains only empirical publications. The review was carried out using the Scopus database. The analysis of the publications did not show any significant changes in the benefits, therefore it was not possible to define their direction of changes. On the other hand, benefits have been identified that are reflected in the achievement of environmental objectives, i.e., a reduction in the amount of non-compliance.

Keywords: management systems, benefits, Quality management system, Occupational Health and Safety Management System, environmental benefits

1. Wprowadzenie

Systemy zarządzania stanowią narzędzia wspomagające zarządzanie organizacją w różnych jej obszarach. Istotnym elementem ustandaryzowanych systemów zarządzania jest określenie minimalnych wymagań pozwalających na osiągnięcie przewidywanych rezultatów (Boczkowska & Niziołek, 2019). Wśród wszystkich znormalizowanych systemów zarządzania szczególną uwagę należy zwrócić na system zarządzania jakością, system zarządzania środowiskowego oraz system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, gdyż stanowią one jedno z najpopularniejszych systemów zarządzania zgodnie z rejestrami prowadzonymi przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO (ISO Survey, 2020). Wskazane systemy zarządzania zajmują się różnymi obszarami funkcjonowania organizacji. Pomimo tego istnieją elementy, które są wspólne dla tychże systemów, do których zaliczyć można ich strukturę, pozwalającą na wdrażanie ich w każdej organizacji bez względu na profil działalności. Umożliwia to integrację systemów pozwalając na ograniczenie dokumentacji i procedur. Wynika z tego również możliwość ich integracji (Gabrylewicz & Krupa, 2020). Wdrażanie w organizacji systemów zarządzania wiązać się może z pojawianiem się z jednej

strony barier ich wdrożenia, które analizuje m.in. Bounabri i in. (2018), a z drugiej strony korzyści na co wskazują m.in. Pacana i Ulewicz (2020). W związku z tym, że systemy zarządzania wykazują cechy wspólne możliwe jest osiągnięcie korzyści danego systemu zarządzania związanych z realizacją celów innych systemów zarządzania.

Celem opracowania jest wskazanie korzyści wynikających z wdrażania i certyfikacji systemów zarządzania jakością oraz bezpieczeństwem i higieną pracy z uwzględnieniem korzyści środowiskowych, a także analiza ich ewolucji i wynikającego z tego kierunku zmian.

2. Systemy zarządzania w organizacji

System zarządzania oznacza usystematyzowany zbiór instrumentów, procedur oraz zasad zarządzania. Tworzą go również organy zarządzające organizacją, które związane są z otoczeniem organizacji (Pietras, 2017). Według polskich prekursorów systemów zarządzania tj. A. Koźmińskiego czy J. Gościńskiego działanie systemu zarządzania związane jest z obecnością w organizacji procesów informacyjno-decyzyjnych. Ich funkcjonowanie wspomaga zarządzanie organizacją poprzez stworzenie systemu informacyjnego. W literaturze zagranicznej rozumie się je jako podsystemy koordynujące procesy zachodzące w organizacji (Stawowy, 2018). Opracowywane dla systemów zarządzania normy pozwalają organizacjom zarządzać w odpowiedni sposób wszystkimi operacjami. Wykorzystują do tego opracowane w nich ramy, które udzielają wsparcia działaniom z zakresu produktów i procesów (Pember, 2006). Normy te określane są również mianem meta-standardów (Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2013). Wszystkie normy zarządzania, bez względu na ich charakter, posiadają dwie kluczowe cechy. Po pierwsze ich funkcjonowanie bazuje na dokumentacji procesów i wydajności, a po drugie ich zadaniem jest zapewnienie spójności wyników (Castka & Corbett, 2015).

Opracowywaniem norm zawierających wytyczne umożliwiające wdrożenie systemów zarządzania zajmuje się Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO). Wśród wszystkich norm odnoszących się do systemów zarządzania szczególną uwagę należy zwrócić na: System zarządzania jakością - ISO 9001, System zarządzania środowiskowego (SZŚ) - ISO 14001 oraz System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (SZBHP) - ISO 45001. Zgodnie z rejestrami prowadzonymi przez ISO są to trzy najpopularniejsze systemy wdrażane w organizacjach o czym świadczy liczba wydanych i ważnych certyfikatów. W roku 2020 na świecie było ponad 900 tys. wydanych i ważnych certyfikatów dla SZJ. Drugim pod względem popularności systemem był SZŚ, którego liczba certyfikatów w tym samym roku wyniosła prawie 350 tys. (ISO Survey, 2020). W tabeli 1 przedstawione zostały wszystkie trzy systemy wraz z ich krótką charakterystyką.

Tabela 1.
Charakterystyka systemów zarządzania

System	Norma	Krótką charakterystyka
System zarządzania jakością	ISO 9001:2015	Norma zawiera wytyczne dla wdrażania SZJ dla wszystkich organizacji, które chcą wykazać zdolność do stałego dostarczania wyrobów i usług spełniających wymagania klienta i mających zastosowanie wymagań prawnych i regulacyjnych oraz dąży do zadowolenia klienta. Zakłada ona trzy główne elementy: podejście procesowe, myślenie oparte na ryzyku oraz zasady zarządzania jakością.
System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy	ISO 45001:2018	Norma określa wymagania dla SZBHP oraz wskazuje wytyczne pozwalające organizacjom zapewnienie bezpiecznego i zdrowego miejsca pracy. Możliwe jest to do osiągnięcia poprzez zapobieganie urazom oraz dolegliwościom zdrowotnym związanych z pracą jak również proaktywną poprawę efektów działania w zakresie BHP. Zapewnia ona osiągnięcie przewidywanych wyników systemu, które obejmują: ciągłą poprawę efektów działalności organizacji związaną z BHP, osiągnięcie celów BHP oraz spełnienie wymagań prawnych w tym zakresie.
	OHSAS 18001:2007	Norma zawierała wymagania dla wdrażania systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, które pozwalały na stworzenie polityki i celów pod kątem bezpieczeństwa i higieny pracy. Uwzględniała przy tym wymagania prawne i pozostałe związane z tą dziedziną.
	PN-N 18001:2004	
System zarządzania środowiskowego	ISO 14001:2015	Norma zawiera wymagania dla wdrażania SZŚ, który może zostać użyty w celu poprawy środowiskowych efektów działalności organizacji. Zastosowanie wymagań normy w organizacji pozwala jej na osiągnięcie zaplanowanych wyników systemu, które stanowią wartość dla środowiska, organizacji oraz interesariuszy. Wyniki te obejmują: lepsze efekty środowiskowe działalności, osiągnięcie celów środowiskowych i realizację zobowiązań zgodności.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: ISO 9001:2015 (2015b), ISO 14001:2015 (2015a), ISO 45001:2018 (2018), PN-N 18001:2004 (2004).

Wskazane w tabeli 1. systemy odpowiedzialne są za różne obszary funkcjonowania organizacji. Pomimo tego jednak możliwe jest doszukiwanie się między nimi podobieństw. Jednym z czynników wskazujących na powiązania systemów jest możliwość ich integracji. Stanowi ona proces w wyniku, którego możliwe jest łączenie ze sobą różnych systemów zarządzania prowadząc do stworzenia wspólnego systemu, który umożliwia, poprzez użytkowanie wspólnych zasobów, ciągłe doskonalenie zintegrowanego systemu (Kafel, 2017). Normy systemów zarządzania opracowywane przez ISO przy pomocy HSL (High Level Structure) zbudowane są w taki sam sposób. Pozwala to na przyspieszenie i ułatwienie w integracji konkretnych elementów wchodzących w skład zintegrowanych systemów zarządzania (Budkiewicz & Linartowska, 2020). Integracja systemów możliwa jest ze względu na to, że są one opracowane zgodnie z modelem ciągłego doskonalenia zwanym również cyklem Deminga czy cyklem PDCA. Aktualnie funkcjonująca norma dla SZBHP ISO 45001:2018, powstała, aby możliwa była łatwiejsza integracja tego systemu z SZJ i SZŚ (Purwanto et al., 2020).

Zarówno SZJ jak i SZŚ dotyczą podobnych czynników w kontekście ich wdrażania. Obydwa systemy uwzględniają elementy tj. koncentracja na interesariuszach, obszar przywództwa jak również zarządzanie zasobami ludzkimi (Hamdoun et al., 2018). Systemy te wpływają w sposób pozytywny m.in. na wydajność organizacji, szybszą realizację terminów dostaw czy optymalizację zasobów (Carrillo-Labela et al., 2020). SZJ w głównej mierze ma na celu spełnienie wymagań klientów. W związku z czym może on wspierać aspekty środowiskowe ze względu na to, że konsumenci coraz częściej wybierają produkty przyjazne środowisku (Witek, 2018). Według Alfredo i Nurcahyo (2018) zarządzanie środowiskowe związane jest z podejmowaniem działań prewencyjnych w kontekście wypadków wynikających z nieprawidłowych warunków eksploatacji bądź zmniejszeniem negatywnych skutków eksploatacji przebiegającej w sposób prawidłowy. Zapewnienie bezpieczeństwa oraz ograniczenie wypadków stanowi również jeden z celów realizacji SZBHP (Lee et al., 2020). Występujące podobieństwa i wspólne elementy dla wskazanych systemów zarządzania prowadzić mogą do osiągnięcia wspólnych rezultatów ich stosowania w postaci różnych korzyści.

Osiągnięcie korzyści wynikających z wdrażania i certyfikacji SZŚ potwierdzają badania prowadzone przez m.in. Santos i in. (2016) Ivanowna i Haradinova (2020) Schmidt i Osebold (2017). Di Noia i Nicoletti (2016) korzyści związane z SZŚ dzieli na trzy grupy: ekonomiczne, organizacyjne oraz środowiskowe. Te ostatnie mają szczególne znaczenie. Dotyczą one bowiem aspektów związanych z ograniczeniem negatywnego wpływu działalności organizacji. Stwierdzenie to znajduje potwierdzenie w literaturze wskazując, że SZŚ pomaga organizacjom kontrolować aspekty oraz wpływy środowiskowe. Takie działania pozwalają na zmniejszenie ilości odpadów, a także zanieczyszczeń (Mazzi et al., 2016). SZŚ pozwala również na poprawę wydajności ogólnej organizacji ze szczególnym uwzględnieniem wydajności środowiskowej, a także poprawę efektywności. Poprawa wyników w zakresie ochrony środowiska to nie jedyna korzyść. Możliwe jest również zwiększenie zgodności, zapobieganie powstawaniu zanieczyszczeń, ochrona zasobów naturalnych czy pozyskanie nowych klientów/rynków (Muktiono & Soediantono, 2022). SZŚ prowadzi również do ograniczenia marnotrawstwa poprzez efektywne wykorzystanie zasobów (Singh et al., 2015).

Jednakże na funkcjonowanie organizacji w tym również na systemy zarządzania wpływać może wiele czynników tj. otoczenie organizacji, nowe trendy w zakresie zarządzania, zmiany w ustawodawstwie itp. (Budzik & Zachorowska, 2016). Obserwowane są zmiany w obrębie zarządzania związane np. z transformacją w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym. Opracowywane zostają nowe modele biznesowe dla funkcjonowania organizacji, które oferować mogą organizacji nowe możliwości, a także zmieniają relacje zachodzące w układzie producent-konsument (Rozwadowska, 2020). Również same normy systemowe ulegają zmianom za sprawą ich nowelizacji. Norma ISO 9001 z roku 2015 różni się od jej poprzedniej wersji z 2008 roku zmienioną strukturą oraz tym, że skupia swoją uwagę na myśleniu opartym na ryzyku (Afriyuddin et al., 2019).

Systemy zgodne z wymaganiami norm ISO mają wiele cech wspólnych. Związane są one głównie z ich strukturą i możliwościami integracji tychże systemów. Pomimo różniących je celów istnieje wciąż możliwość znalezienia dla nich aspektów wspólnych. W związku z tym, że występują łączące systemy obszary możliwe jest dokonanie próby znalezienia korzyści wynikających z ich wdrożenia i certyfikacji pośrednio realizujących cele pozostałych systemów. Również osiąganie poszczególnych korzyści uzależnione może być od wielu czynników ulegających zmianom na przestrzeni lat. Zmiany dotyczące otoczenia organizacji, wdrażania nowych modeli biznesowych przyczyniać się mogą do osiągnięcia i obserwowania innych rezultatów na przestrzeni lat. Również nowelizacja norm wpłynąć może na osiągnięcie innych korzyści.

3. Metodologia

3.1. Cel badań

Celem opracowania jest wskazanie korzyści wynikających z wdrożenia i certyfikacji systemów zarządzania jakością oraz bezpieczeństwem i higieną pracy z uwzględnieniem korzyści środowiskowych, a także analiza ich ewolucji i wynikającego z tego kierunku zmian.

3.2. Metody i materiały

W artykule zastosowano systematyczny przegląd literatury, który pozwolił na analizę publikacji w zakresie korzyści wynikających z wdrożenia i certyfikacji SZJ i SZBHP. Przegląd publikacji przeprowadzono z wykorzystaniem jednej z najpopularniejszych baz danych Scopus, która stosowana była w podobnych badaniach np. da Silva i Amaral (2019), Carrillo – Labella (Carrillo-Labella et al., 2020). W przeglądzie uwzględniono tylko i wyłącznie publikacje o charakterze empirycznym. Wyszukiwanie kombinacji słów kluczowych odbywało się w tytule artykułu, abstrakcie oraz słowach kluczowych. Dokonano analizy publikacji wykazujących korzyści wynikające z wdrażania i certyfikacji SZJ i SZBHP pod kątem trzech kategorii: zastosowana metoda badawcza, rok wydania publikacji, analiza korzyści. W przypadku ostatniej kategorii publikacje uszeregowane zostały pod kątem roku przeprowadzenia badań, a nie pod kątem roku publikacji artykułu. Rok publikacji przyjęto jako rok przeprowadzonych badań, jeżeli publikacja go nie wskazuje.

Analizując bazę danych pod kątem korzyści wynikających z wdrożenia i certyfikacji uwzględniono dwa systemy: SZJ oraz SZBHP. W tym celu wykorzystano następujące kombinacje słów kluczowych: „ISO 9001 and benefits and implementation”, „ISO 45001 and benefits and implementation”. Norma ISO 45001 została wydana dopiero w roku 2018. Wcześniej SZBHP wdrażany był zgodnie z wymaganiami normy BS-OHSAS 18001 (wersja

pol. PN-N 18001). W związku z czym uwzględniono dodatkową kombinację słów: „OHSAS 18001 and benefits and implementation”. Analizowano wszystkie korzyści, ale jako warunek konieczny uwzględniono w wyszukiwaniu słowo „implementation”. Korzystając z możliwości odrzucenia publikacji o charakterze przeglądu i książek na wstępie w bazie danych odrzucono typy dokumentów: „review” i „book”. W wyniku takiej analizy uzyskano następujące liczby publikacji:

- „ISO 9001 and benefits and implementation” – 179 publikacji,
- „ISO 45001 and benefits and implementation” – 4 publikacje,
- „OHSAS 18001 and benefits and implementation” – 24 publikacje.

Łącznie zatem zidentyfikowano 207 publikacji. Po usunięciu duplikatów ostatecznie uzyskano i poddano selekcjom 189 publikacji. Na początku odrzucono publikacje bez dostępu do pełnego tekstu. W wyniku tego działania pozostało 144 publikacji, które podzielono na artykuły empiryczne i teoretyczne. Pozostawiono tylko publikacje empiryczne, a ich liczba wyniosła 121 publikacji. Ostatnia selekcja polegała na odrzuceniu publikacji, które w części empirycznej nie badały korzyści dostrzeganych przez organizacje. Pozostały zatem 39 publikacje, które uwzględniono w przeglądzie. Pełna lista publikacji załączona została do artykułu w postaci zał. 1. „Lista publikacji analizowanych w ramach przeglądu systematycznego”.

4. Wyniki

4.1. Zastosowane metody badawcze w analizowanych publikacjach

Pierwsza analiza publikacji uwzględnionych w przeglądzie dotyczyła zastosowanych metod badawczych. Wyniki przeglądu publikacji pod tym kątem przedstawione zostały w postaci tabeli 2.

Tabela 2.

Metody badawcze zastosowane w analizowanych publikacjach

Zastosowana metoda badawcza	Suma artykułów
Ankieta (kwestionariusz ankiety)	34
Case study/Studium przypadku	4
Wywiad	1

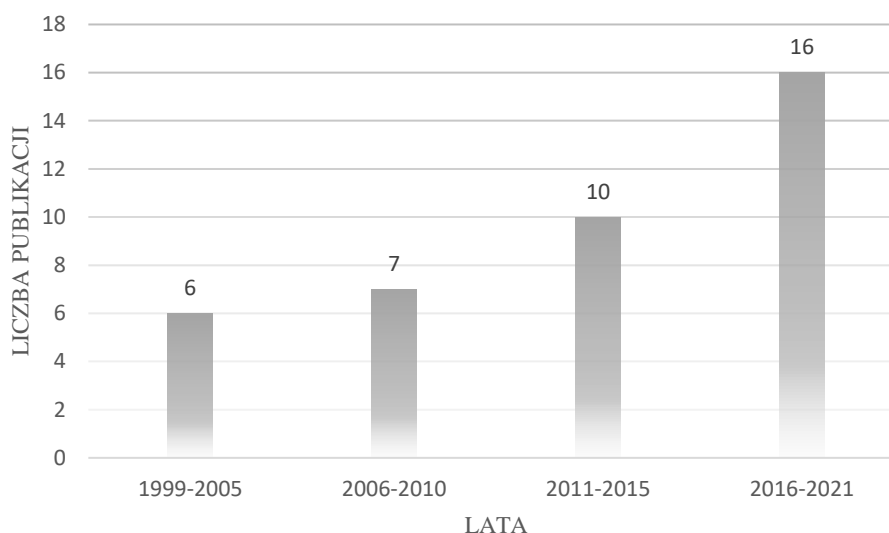
Źródło: opracowanie własne.

Wśród wszystkich metod badawczych zastosowanych w analizowanych publikacjach zdecydowana większość korzystała z badań ankietowych. Tą metodę zastosowano w 34 publikacjach. Oprócz badań ankietowych w 4 publikacjach zastosowano metodę studium

przypadku. W niewielkiej ilości 1 publikacji natomiast jako metodę badawczą zastosowano wywiad.

4.2. Rok wydania

W kolejnym kroku dokonano analizy uwzględnionych w przeglądzie publikacji pod kątem roku publikacji artykułu. Efektem analizy jest wykres 1 przedstawiający liczbę artykułów w odniesieniu do lat w jakich zostały opublikowane.



Wykres 1. Liczba publikacji w latach 1999-2021

Źródło: opracowanie własne.

Wśród wszystkich analizowanych publikacji najmniejsza ich liczba przypada na okres lat 1999-2005, natomiast największa na okres lat 2016-2021. Zauważalna jest tendencja wzrostowa.

4.3. Analiza korzyści

1) Korzyści z wdrażania i certyfikacji SZJ

Wśród wszystkich publikacji zakwalifikowanych do przeglądu 24 dotyczyło wdrażania SZJ. Natomiast w 14 publikacjach zidentyfikowane zostały korzyści wynikające z certyfikacji SZJ. W tabeli 3. zawarte zostały główne korzyści z wdrażania i certyfikacji SZJ wskazywane przez respondentów w poszczególnych badaniach. Korzyści zostały uszeregowane pod kątem roku przeprowadzonych badań. W przypadku publikacji, w których przeprowadzono więcej niż jedno badanie (Casadesús i Karapetrovic (2005), Prajogo (2008)) uwzględnione zostały lata, które dotyczą poszczególnych badań, a publikacja występuje w tabeli 3 podwójnie.

Tabela 3.

Korzyści z wdrażania i certyfikacji SZJ

Rok przep	Publikacje	Najczęściej wskazywane korzyści

rowa dzony ch bada ń		
Korzyści z wdrażania SZJ		
1996	Prajogo (2008)	Zmniejszenie kosztów, poprawa produktywności, poprawa komunikacji z klientami oraz poprawa kultury jakości w firmie.
1998	Casadesús i Karapetrovic (2005), Casadesús i in. (2011)*	Mniejsza liczba niezgodności, satysfakcja klientów, mniejsza liczba reklamacji, satysfakcja z pracy.
2002		Mniejsza liczba niezgodności, satysfakcja klientów, mniejsza liczba reklamacji, system sugestii.
2004	Williams (2004)	Poprawa dokumentacji, lepsza świadomość jakości, poprawa relacji z klientami, lepsza niezawodność produktu, poprawa systematyzacji, mniejsza ilość skarg ze strony klientów oraz większa przewaga konkurencyjna.
	Prajogo (2008)	Opracowanie systemu zarządzania praktyką, poprawa efektywności systemu operacyjnego, wzmożona kontrola dokumentów oraz danych.
2005	Bhuiyan i Alam (2005)	Poprawa dokumentacji, lepsza świadomość jakości, zdyscyplinowane środowisko pracy, spójność w organizacji oraz większe zaufanie klientów.
	Gotzamani (2010)	Wzmoczone zaangażowanie kierownictwa w działania związane z jakością, ciągłe doskonalenie procesów i produktów, nacisk na wydajność i skuteczność, lepsze zrozumienie wymagań klienta.
2006	Poksinska i in. (2006)	Pomaga utrzymać porządek i mieć kontrolę nad organizacją, standaryzacja procesów organizacyjnych, ujednoczenie procesów, poprawa świadomości pracowników i przepływu informacji, łatwiejsze wykrycie niezgodności.
	Karapetrovic i in. (2010)**	Mniejsza liczba niezgodności, mniejsza liczba reklamacji, satysfakcja klientów, system sugestii.
2011	Al-Rawahi i Bashir (2011)	Poprawa świadomości jakości, poprawa zadowolenia klientów, poprawa przejrzystości procedur pracy i poprawa systemów dokumentacji.
	Wolniak (2013)	Większe zyski, poprawa konkurencyjności, zmniejszenie kosztów, poprawa relacji z klientami.
2013	Melão i Guia (2015)	Ulepszenie procesów pod kątem systematyczności i struktury, wzrost motywacji pracowników, lepsza komunikacja, poprawa relacji z otoczeniem np. z instytucjami, poprawa komunikacji i relacji z klientami.
2014	Carmona-Calvo i in. (2016)	Lepsza standaryzacja procedur pracy, poprawa jakości produktów/usług, zaangażowanie

		pracowników, wzrost zadowolenia klienta, pozyskiwanie nowych klientów. Lepsza standaryzacja procedur pracy, poprawa jakości produktów/usług, zaangażowanie pracowników, większa satysfakcja ludzi, lepsza komunikacja wewnętrzna.
	Zimon (2017)	Poprawa funkcjonowania procesu zakupowego, minimalizacja liczby wad i niezgodności, zacieśnianie relacji z dostawcami.
2015	Murmura i in. (2016)	Wzrost świadomości w kontekście możliwości biznesowych w zakresie ciągłej poprawy, lepsze wyniki biznesowe, wzrost prestiżu i reputacji firmy, lepsza satysfakcja klienta.
	Salimova i Makolov (2016)	Sprawny przegląd zarządzania, lepsza standaryzacja procesów, poprawa satysfakcji klientów, efektywniejsze wykorzystanie danych, poprawa komunikacji z dostawcami.
	Kakouris i in. (2018)	Systematyzacja i poprawa świadomości jakości, identyfikowalność, produktywność i wykrywanie błędów, oszczędności kosztów związanych z redukcją i wydajnością materiałów i odpadów, bardziej odpowiedzialne postępowanie wśród ludzi, zaangażowanie kierownictwa, penetracja na specjalne rynki na rynku greckim, udział w przetargach, rozpoczęcie i wzrost eksportu i wzrost, lepsza wiarygodności i poprawa wizerunku.
2016	Conterato i in. (2016)	Poprawa standaryzacji za pośrednictwem dokumentacji i rejestracji, zdyscyplinowane i zorganizowane środowisko, lepsze zaufanie klientów, spójność w organizacji pod kątem jakości, lepsza obsługa klienta.
2017	Nunhes i in. (2017)	Poprawa kultury organizacyjnej, poprawa wizerunku firmy, lepsza jakość procesów, lepsza komunikacja wewnętrzna, poprawa relacji z klientami oraz lepsza efektywność operacyjna.
2018	Ramdass i Nemavhola (2018)	Wzrost udziałów w rynku, poprawa reputacji organizacji, zmniejszenie ilości wadliwych produktów, poprawa niezawodności produktu, mniejsze koszty związane z jakością.
	Bravi i in. https://www-1scopus-1com-15m95kysr26cf.hanbg.uek.krakow.pl/record/display.uri?eid=2-s2.0-85071776668&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=ISO+9001&st2=benefits&nlo=&nlr=&nls=&sid=064bb7bc04c62e47ca2df5ffa78ab390&sot=b&sdt=cl&cluster=cosubtype%2c%22ar%22%2ct%2c%22cp%22%2ct%2c%22ch%22%2ct&sl=87&s=%28TITLE-ABS-KEY%28ISO+9001%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28benefits%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28implementation%29%29&relpos=32&citeCnt=34&searchTerm=(2019)	Poprawa wizerunku i reputacji firmy, większa świadomość szans korporacyjnych, zmniejszenie niezgodności, większa satysfakcja klientów, wzrost efektywności firmy, poprawa relacji z klientami, poprawa komunikacji wewnętrznej, zmniejszenie skarg.

	Bravi i Murmura (2021)*** Fonseca i in. (2019),	Przyjęcie zarządzania opartego na ryzyku, dostosowanie do innych systemów zarządzania, zwiększone zaangażowanie najwyższego kierownictwa, identyfikacja ryzyk i szans, zarządzanie wiedzą.
2019	Rodrigues i in. (2019)	Poprawę jakości nauczania, poprawa satysfakcji uczniów, poprawa zaufania studentów i innych zainteresowanych stron, promowanie samowiedzy instytucjonalnej w celu zapewnienia jakości, poprawa oceny uczniów, podnoszenie kompetencji nauczycieli.
2020	Pacana i Ulewicz (2020)	Budowanie zaufania klientów, usprawnienia zarządzania, umożliwiające ciągłe doskonalenie, wzrost wiarygodności i zaufania w opinii klientów, zmniejszenie liczby popełnianych błędów i reklamacji, zmniejszenie liczby reklamacji i zwiększenie wiarygodności firmy, wzrost konkurencyjności.
	Sanchez – Lizarraga i in. (2020)	Wzrost zadowolenia klientów, redukcja ilości błędów, ciągłe doskonalenie, minimalizacja marnotrawstwa, sprawne podejmowanie decyzji, wzrost sprzedaży.
Korzyści z certyfikacji SZJ		
1999	Tang i Kam (1999)	Poprawa wizerunku organizacji, wzrost satysfakcji klientów, wygranie większej ilości przetargów/umów.
2001	Gunnlaugsdottir (2012)	Poprawa zarządzania i większa akceptacja odpowiedzialności, poprawa wizerunku, zdyscyplinowanie procedur pracy i lepsza identyfikowalność, lepsze zarządzanie dokumentacją, poprawa spełnienie wymagań klientów oraz władz, przewaga konkurencyjna.
2002	Magd i Curry (2003),	Lepsza dokumentacja, poprawa efektywności systemu jakości, pomocny przy wybraniu dostawcy, poprawa jakości produktu, wpływa na rozwój zarządzania jakością, stanowi narzędzie promocyjne.
2005	Zeng i in. (2005)	Standaryzacja wewnętrznych procesów, zmniejszenie odchyleń projektowych, większe zaufanie klientów, korzystność w przetargach.
2008	Magd (2008)	Poprawa dokumentacji, poprawa efektywności systemu jakości, jaśniejsze instrukcje i procedury, pomoc przy doborze dostawców, lepsza jakość produktów i usług, pomoc w rozwoju zarządzania jakością.
2010	Fotopoulos i in. (2010)	Rozwój kultury jakości w firmie, doskonalenie procesów wewnętrznych, poprawa wizerunku organizacji, lepsza jakość i niezawodność produktów, poprawa zadowolenia klienta, wzmocnienie udziału w rynku, wzrost eksportu i poprawę relacji pracownik-zarząd.
	Gunnlaugsdottir (2012)	Poprawa zarządzania i większa akceptacja odpowiedzialności, poprawa w spełnieniu wymagań klientów i władz publicznych, lepsza przewaga konkurencyjna, lepsze zarządzanie dokumentacją.

2011	Oliveira i in. (2011)	Większa satysfakcja klientów, poprawa kontroli procesów, mniejsza liczba niezgodności, mniejsza ilość reklamacji i zwrotów, wzrost produktywności.
	Santos i in. (2011)	Doskonalenie wewnętrzne organizacji, lepszy dostęp do informacji i oceny wewnętrznej systemów, korzystny wpływ na wizerunek organizacji.
2012	Ismyrlis i Moschidis (2015)	Zadowolenie klienta, szansa na eksport, skuteczne narzędzie do promowania i marketingu, poprawa wizerunku.
2013	Maekawa i in. (2013)	Poprawa jakości procesów, większa świadomość pracowników w zakresie jakości, lepsza kultura organizacyjna, poprawa wizerunku organizacji, lepsza widoczność organizacji wśród klientów i dostawców.
2014	Santos i in. (2014)	Poprawa definiowania i standaryzacji procedur, poprawa wizerunku organizacji, poprawa zapewnienia jakości, wzrost zadowolenia klienta wzrost produktywności.
2017	Fonseca i Domingues (2018)	Wzrost świadomości związanej z ryzykiem i jego minimalizacją, wzrost zaangażowania kierownictwa, poprawa świadomości interesariuszy oraz wzrost ich oczekiwań i wymagań w kontekście produktów.
2020	Aamer i in. (2020)	Lepsza efektywność systemu jakości, wzrost świadomości jakości, satysfakcja klientów, stanowi narzędzie rozwoju produktu, pomaga w rozwoju zarządzania jakością, umożliwia ustalenie jaśniejszych instrukcji i procedur pracy oraz obowiązków, poprawa dokumentacji.

Źródło: opracowanie własne. Note: *Wskazana publikacja również analizuje te same badania związane z korzyściami wynikającymi z implementacji SZJ, jednakże bada je pod nieco innym kątem związanym z analizą synergii w zakresie szerokiego stosowanie standardów zarządzania. W związku z czym wyników nie powielano. **Publikacja wskazana w tabeli charakteryzowała również badania określone we wcześniejszej publikacji Casadesús i Karapetrovic (2005), ale poszerzona była o przeprowadzone badania w roku 2006. W związku z czym postanowiono nie powielać badań i uwzględnić w tym miejscu tylko wyniki z 2006 roku. *** Publikacja również wskazuje w badaniach te same korzyści analizując je pod innym kątem.

Jak wynika z tabeli 3. niemalże w każdej z publikacji jedną z głównych korzyści z wdrażania identyfikowaną w badaniach jest aspekt konsumenta/klienta i jego zaufania czy satysfakcji z organizacji. Jest to niezwykle istotne biorąc pod uwagę, że SZJ zgodny z wymaganiami normy ISO 9001:2015 jako jeden z celów przyjmuje właśnie spełnienie wymagań klientów oraz poprawę zadowolenia klientów. W przypadku certyfikacji SZJ korzyści, które się wyróżniają są związane w głównej mierze z poprawą dokumentacji i lepszym zarządzaniem organizacją. Analiza publikacji pod kątem zmian w obrębie występujących w nich korzyści z wdrażania i certyfikacji SZJ nie wykazała znaczących zmian. Korzyści te mają charakter bardzo zróżnicowany pod kątem ich dostrzegalności przez organizacje w związku z czym trudne jest określenie jakiegoś konkretnego kierunku zmian i wykazanie ewolucyjności tych korzyści.

Wśród korzyści wynikających z wdrażania i certyfikacji SZJ występują korzyści związane z celami środowiskowymi. Jedną z głównych korzyści jest niewątpliwie redukcja liczby

wadliwych produktów, błędów niezgodności w związku z czym możliwe jest ograniczenie ilości powstających odpadów czy też ograniczenie marnotrawstwa surowcowego. Korzyści te wskazywane są przez m.in. Casadesús i Karapetrovic (2005), Oliveira i in. (2011), Sanchez – Lizarraga i in. (2020). Wskazywane są również korzyści tj. poprawa jakości produktów/usług oraz niezawodność produktów. Produkty posiadające lepszą niezawodność i wytrzymałość nie ulegną zbyt szybkiemu zniszczeniu podczas etapu użytkowania co pozwala na wydłużenie jego cyklu życia. Te korzyści wskazują m.in. Fotopoulos i in. (2010), Wolniak (2013), Ramdass i Nemavhola (2018). Wśród badanych publikacji wskazywane są również korzyści dotyczące lepszego gospodarowania zasobami (Oliveira et al., 2011), redukcji ilości powstających odpadów (Maekawa et al., 2013) oraz ograniczenia marnotrawstwa (Zeng et al., 2005). Uwzględniając trend ekologiczności, korzyść zwiększenia satysfakcji klientów i spełnienia ich wymagań wiązać się może również z realizacją celów środowiskowych. Na tą korzyść wskazują w swoich badaniach m.in. Gunnlaugsdottir (2012), Santos i in. (2014), Bravi i in. [https://www-1scopus-1com-15m95kysr26cf.hanbg.uek.krakow.pl/record/display.uri?eid=2-s2.0-85071776668&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=ISO+9001&st2=benefits&nlo=&nlr=&nls=&sid=064bb7bc04c62e47ca2df5ffa78ab390&sot=b&sdt=cl&cluster=scosubtype%2c%22ar%22%2c%22cp%22%2c%22ch%22%2c&sl=87&s=%28TITLE-ABS-KEY%28ISO+9001%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28benefits%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28implementation%29%29&relpos=32&citeCnt=34&searchTerm=\(2019\).](https://www-1scopus-1com-15m95kysr26cf.hanbg.uek.krakow.pl/record/display.uri?eid=2-s2.0-85071776668&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=ISO+9001&st2=benefits&nlo=&nlr=&nls=&sid=064bb7bc04c62e47ca2df5ffa78ab390&sot=b&sdt=cl&cluster=scosubtype%2c%22ar%22%2c%22cp%22%2c%22ch%22%2c&sl=87&s=%28TITLE-ABS-KEY%28ISO+9001%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28benefits%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28implementation%29%29&relpos=32&citeCnt=34&searchTerm=(2019).)

2) Korzyści z wdrażania i certyfikacji SZBHP

W tabeli 4 przedstawione zostały korzyści wynikające z wdrażania i certyfikacji SZBHP. W tym przypadku zidentyfikowano 2 publikacje, które dotyczą wdrażania SZBHP (z czego jedna również dotyczy SZJ), natomiast tylko 1 wskazuje na korzyści z certyfikacji SZBHP. W związku z małą liczbą analizowanych publikacji nie można określić większych zmian w obrębie występujących korzyści.

Tabela 4.

Korzyści z wdrażania SZBHP

Rok przeprowadzonych badań	Publikacja	Najczęściej wskazywane korzyści
Korzyści z wdrożenia SZBHP		
2017	Nunhes i in. (2017)	Poprawa kultury organizacyjnej, mniejsza liczba wypadków przy pracy, mniejsza liczba chorób zawodowych, zmniejszenie czasu usuwania chorób, lepszy wizerunek firmy, wzrost retencji klientów.
2019	Morgado i in. (2019)	Mniejsza liczba wypadków przy pracy, wzrost motywacji/satysfakcji pracowniczej, redukcja kosztów związanych z wypadkami i chorobami zawodowymi, poprawa jakości wyrobów i usług, zwiększona produktywność.
Korzyści z certyfikacji SZBHP		

2011	Santos i in. (2011)	Lepsze warunki pracy, poprawa komunikacji wewnętrznej, poprawa wizerunku organizacji, zapewnienie zgodności z przepisami, zmniejszenie liczby wypadków i związanych z nimi kosztów.
------	---------------------	---

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku korzyści wynikających z wdrażania SZBHP można dostrzec, że wysoko w analizowanych publikacjach znajduje się korzyść „zmniejszenie liczby wypadków przy pracy”. Zatem spełnione jest główne założenie SZBHP jakim jest zapewnienie bezpieczeństwa. Natomiast najistotniejszymi korzyściami wynikającymi z certyfikacji SZBHP są m.in. lepsze warunki pracy, poprawa komunikacji wewnętrznej oraz mniejsza liczba wypadków i reedukacja kosztów związana z tymi wypadkami. W przypadku SZBHP korzyścią, która mogłaby w jakiś sposób realizować cele środowiskowe jest zmniejszenie liczby wypadków. Niektóre wypadki mogą powodować zagrożenie dla życia i zdrowia ludzkiego, ale i dla środowiska.

5. Podsumowanie

Celem artykułu było wskazanie korzyści wynikających z wdrażania i certyfikacji systemów zarządzania jakością oraz bezpieczeństwem i higieną pracy z uwzględnieniem korzyści środowiskowych, a także analiza ich ewolucji i wynikającego z tego kierunku zmian. Wdrożenie SZJ w organizacjach wiąże się w szczególności z korzyściami związanymi z satysfakcją klienta. W tym przypadku korzyść tą można nazwać „ponadczasową” ze względu na to, że wciąż badacze wskazują tą korzyść jako jedną z głównych. Korzyści związane z certyfikacją SZJ dotyczą w głównej mierze poprawy zarządzania i dokumentacji. Analiza korzyści nie wykazała znaczących zmian na przestrzeni lat. Ich zróżnicowanie i ograniczona liczba analizowanych publikacji sprawiły, że trudne jest określenie kierunku zmian i ewolucyjności badanych korzyści. W przypadku SZJ identyfikowalne są korzyści, które mogą przyczyniać się do realizacji celów środowiskowych. Należą do nich zmniejszenie liczby niezgodności, wzrost niezawodności produktów, poprawa jakości czy zmniejszenie marnotrawstwa, zmniejszenie ilości powstających odpadów.

Z kolei dla SZBHP na podstawie zebranych danych trudno określić jakie zmiany nastąpiły w obrębie korzyści wynikających z jego wdrożenia i certyfikacji. Możliwe jest natomiast wskazanie korzyści, która odzwierciedlać może realizację celów środowiskowych. Jest nią zmniejszenie liczby wypadków, które mogą negatywnie oddziaływać na środowisko.

Projekt finansowany w ramach programu Ministra Edukacji i Nauki pod nazwą "Regionalna Inicjatywa Doskonałości" w latach 2019-2022 nr projektu: 021/RID/2018/19, kwota finansowania: 11 897 131,40 zł.

Bibliografia

1. Afriyuddin, Herdiawan, D., Purba, H. H., & Hasbullah. (2019). Impact of upgrading iso 9001:2008 to ISO 9001:2015 on internal rejects in automotive company. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 508. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/508/1/012102>
2. Alfredo, E. I., & Nurcahyo, R. (2018). The Impact of ISO 9001, ISO 14001, and OHSAS 18001 Certification on Manufacturing Industry Operational Performance. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 1862–1866.
3. Boczkowska, K., & Niziołek, K. (2019). The Determinants of Management Systems Implementation – Study Results. *Economic and Environmental Studies*, 19(3), 231–251. <https://doi.org/10.25167/ees.2019.51.1>
4. Bounabri, N., El oumri, A. A., Saad, E., Zerrouk, L., & Ibnlfassi, A. (2018). Barriers to ISO 9001 implementation in Moroccan organizations: Empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(1), 34–56. <https://doi.org/10.3926/jiem.2412>
5. Budkiewicz, D., & Linartowska, A. (2020). Konflikt jako realny problem dotyczący pracowników wielu instytucji - analiza zagadnienia na przykładzie placówek oświatowych. In M. Sokołowski (Ed.), *Bezpieczeństwo XXI Wieku Szanse – Zagrożenia – Perspektywy” Aspekty bezpieczeństwa pracy* (pp. 9–28). Wydawnictwo Naukowe SILVA RERUM.
6. Budzik, T., & Zachorowska, A. (2016). Rola Otoczenia W Strategii Organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*, 24(1), 90–98. <https://doi.org/10.17512/znpcz.2016.4.1.09>

7. Carrillo-Labela, R., Fort, F., & Parras-Rosa, M. (2020). Motives, Barriers, and Expected Benefits of ISO 14001 in the Agri-Food Sector. *Sustainability*, 12(5), 1724. <https://doi.org/10.3390/su12051724>
8. Castka, P., & Corbett, C. J. (2015). Management Systems Standards: Diffusion, Impact and Governance of ISO 9000, ISO 14000, and Other Management Standards. *Foundations and Trends® in Technology, Information and Operations Management*, 7(3–4), 161–379. <https://doi.org/10.1561/02000000042>
9. da Silva, S. L. C., & Amaral, F. G. (2019). Critical factors of success and barriers to the implementation of occupational health and safety management systems: A systematic review of literature. *Safety Science*, 117, 123–132.
10. Di Noia, A. E., & Nicoletti, G. M. (2016). ISO 14001 certification: benefits, costs and expectations for organization. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4(10), 94–109. <https://doi.org/10.18559/SOEP.2016.10.7>
11. Gabrylewicz, I., & Krupa, P. (2020). Zintegrowany system zarządzania przedsiębiorstwem - analiza norm w aspekcie bezpieczeństwa pracy. In M. Sokołowski (Ed.), *Bezpieczeństwo XXI Wieku Szanse – Zagrożenia – Perspektywy* (pp. 29–40). Wydawnictwo Naukowe SILVA RERUM.
12. Hamdoun, M., Chiappetta Jabbour, C. J., & Ben Othman, H. (2018). Knowledge transfer and organizational innovation: Impacts of quality and environmental management. *Journal of Cleaner Production*, 193, 759–770. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.031>
13. Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2013). ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 47–65. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00334.x>
14. ISO. (2004). *PN-N-18001:2004/OHSAS 18001:2004 "Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy -- Wymagania."*
15. ISO Survey. (2020). *The ISO Survey*. <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
16. Ivanowa, D., & Haradinova, A. (2020). The Motives and Benefits of Environmental Management Systems – the Case of Bulgarian Companies. *Economic Alternatives*, 3, 418–432. <https://doi.org/10.37075/EA.2020.3.05>
17. Kafel, P. (2017). *Integracja systemów zarządzania. Trendy, zastosowania, kierunki doskonalenia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
18. Lee, J., Jung, J., Yoon, S. J., & Byeon, S.-H. (2020). Implementation of ISO45001 Considering Strengthened Demands for OHSMS in South Korea: Based on Comparing Surveys Conducted in 2004 and 2018. *Safety and Health at Work*, 11(4), 418–424. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2020.08.008>
19. Mazzi, A., Toniolo, S., Mason, M., Aguiari, F., & Scipioni, A. (2016). What are the benefits and difficulties in adopting an environmental management system? The opinion of Italian organizations. *Journal of Cleaner Production*, 139, 873–885. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.053>
20. Muktiono, E., & Soediantono, D. (2022). Literature Review of ISO 14001 Environmental Management System Benefits and Proposed Applications in the Defense Industries. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(2), 1–12.
21. Pember, M. (2006). Sorting out the standards: what every records and information professional should know. *Records Management Journal*, 16(1), 21–33. <https://doi.org/10.1108/09565690610654765>
22. Pietras, E. (2017). Założenia systemu zarządzania jakością na przykładzie przedsiębiorstwa. *Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe*, 12, 1765–1769.
23. PKN. (2015a). *PN-EN ISO 14001:2015 Systemy zarządzania środowiskowego -- Wymagania i wytyczne stosowania*.
24. PKN. (2015b). *PN-EN ISO 9001:2015 Systemy zarządzania jakością – Wymagania*.
25. PKN. (2018). *PN-ISO 45001:2018 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy -- Wymagania i wytyczne stosowania*.
26. Purwanto, A., Yan, K. H., Abidin, R. Z., Suhendra, Prabowo, R. F., & Julyanto, O. (2020). Exploring impact of Occupational Health and Safety ISO 45001 implementation on employee performance: evidence from Indonesian industries. *Journal of Critical Reviews*, 7(15), 1981–1990.
27. Rozwadowska, A. (2020). Business models of a circular economy. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 116, 253–268. <https://doi.org/10.26485/SPE/2020/116/14>

28. Santos, Gilberto, Rebelo, M., Lopes, N., Alves, M. R., & Silva, R. (2016). Implementing and certifying ISO 14001 in Portugal: motives, difficulties and benefits after ISO 9001 certification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(11–12), 1211–1223. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1065176>
29. Schmidt, J.-S., & Osebold, R. (2017). Environmental management systems as a driver for sustainability: state of implementation, benefits and barriers in German construction companies. *Journal of Civil Engineering and Management*, 23(1), 150–162. <https://doi.org/10.3846/13923730.2014.946441>
30. Singh, M., Brueckner, M., & Padhy, P. K. (2015). Environmental management system ISO 14001: effective waste minimisation in small and medium enterprises in India. *Journal of Cleaner Production*, 102, 285–301. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.028>
31. Stawowy, A. (2018). System zarządzania a elastyczność organizacji - analiza literaturowa i konceptualizacja. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 127, 243–254.
32. Witek, L. (2018). Ceny produktów ekologicznych a zachowania konsumentów. *Handel Wewnętrzny*, 3(374), 406–414.

Załącznik 1. Lista publikacji analizowanych w ramach przeglądu systematycznego

1. Aamer, A. M., Al-Awlaqi, M. A., & Mandahawi, N. (2020). Insights into the reasons behind the limited implementation of ISO 9001 certification: empirical evidence from Yemen. *The TQM Journal*, 33(2), 358–378.
2. Al-Rawahi, A. M. S., & Bashir, H. A. (2011). On the implementation of ISO 9001:2000: a comparative investigation. *The TQM Journal*, 23(6), 673–687. <https://doi.org/10.1108/17542731111175275>.
3. Bhuiyan, N., & Alam, N. (2005). An investigation into issues related to the latest version of ISO 9000. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(2), 199–213. <https://doi.org/10.1080/14783360500054343>.
4. Bravi, L., & Murmura, F. (2021). Evidences about ISO 9001:2015 and ISO 9004:2018 implementation in different-size organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1954900>
5. Bravi, L., Murmura, F., & Santos, G. (2019). The ISO 9001:2015 Quality Management System Standard: Companies' Drivers, Benefits and Barriers to Its Implementation. *Quality Innovation Prosperity*, 23(2), 64–82. <https://doi.org/10.12776/qip.v23i2.1277>
6. Carmona-Calvo, M. A., Suárez, E. M., Calvo-Mora, A., & Perriñez-Cristóbal, R. (2016). Quality management systems: A study in companies of southern Spain and northern Morocco. *European Research on Management and Business Economics*, 22(1), 8–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.001>
7. Casadesús, M., & Karapetrovic, S. (2005). Has ISO 9000 lost some of its lustre? A longitudinal impact study. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(6), 580–596. <https://doi.org/10.1108/01443570510599737>
8. Casadesús, M., Karapetrovic, S., & Heras, I. (2011). Synergies in standardized management systems: some empirical evidence. *The TQM Journal*, 23(1), 73–86. <https://doi.org/10.1108/17542731111097506>
9. Conterato, C. G., Castro, C. V., & Salgado, E. G. (2016). Análise das razões, benefícios e dificuldades na implantação da NBR ISO 9001 em empresas sucroalcooleiras. *Espacios*, 37(12), 9.

10. Fonseca, L., & Domingues, J. P. (2018). Empirical Research of the ISO 9001:2015 Transition Process in Portugal: Motivations, Benefits, and Success Factors. *Quality Innovation Prosperity*, 22(2), 16–46. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.12776/QIP.V22I2.1099>
11. Fonseca, L., Domingues, P., Pilar, B., & Harder, D. (2019). ISO 9001:2015 adoption: A multi-country empirical research. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(1), 27–50. <https://doi.org/10.3926/jiem.2745>
12. Fotopoulos, C. V., Psomas, E. L., & Vouzas, F. K. (2010). ISO 9001:2000 implementation in the Greek food sector. *The TQM Journal*, 22(2), 129–142. <https://doi.org/10.1108/17542731011024255>
13. Gotzamani, K. (2010). Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001:2000 standard. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(6), 687–704. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.483101>
14. Gunnlaugsdottir, J. (2012). Information and records management: A precondition for a well functioning quality management system. *Records Management Journal*, 22(3), 170–185. <https://doi.org/10.1108/09565691211283138>
15. Ismyrlis, V., & Moschidis, O. (2015). The effects of ISO 9001 certification on the performance of Greek companies. *The TQM Journal*, 27(1), 150–162. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2013-0091>
16. Kakouris, A. P., & Sfakianaki, E. (2018). Impacts of ISO 9000 on Greek SMEs business performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(10), 2248–2271. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2017-0204>
17. Karapetrovic, S., Casadesús, M., & Saizarbitoria, I. H. (2010). What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(3), 245–267. <https://doi.org/10.1080/14783360903553149>
18. Maekawa, R., Carvalho, M. M. de, & Oliveira, O. J. de. (2013). Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. *Gestão & Produção*, 20(4), 763–779. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000003>
19. Magd, H. A. E. (2008). ISO 9001:2000 in the Egyptian manufacturing sector: perceptions and perspectives. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(2), 173–200. <https://doi.org/10.1108/02656710810846934>
20. Magd, H., & Curry, A. (2003). An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001:2000 in Egypt. *The TQM Magazine*, 15(6), 381–390. <https://doi.org/10.1108/09544780310502714>
21. Melão, N. F., & Guia, S. M. (2015). Exploring the impacts of ISO 9001 on small- and medium-sized social service institutions: a multiple case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(3–4), 312–326. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.822193>
22. Morgado, L., Silva, F. J. G., & Fonseca, L. M. (2019). Mapping Occupational Health and Safety Management Systems in Portugal: outlook for ISO 45001:2018 adoption. *Procedia Manufacturing*, 38, 755–764. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.103>
23. Murmura, F., Casolani, N., Liberatore, L., & Vicentini, A. (2016). An empirical analysis of ISO 9001:2008 application in Italian services and manufacturing companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29, 786–797.

24. Nunhes, T. V., Motta Barbosa, L. C. F., & de Oliveira, O. J. (2017). Identification and analysis of the elements and functions integrable in integrated management systems. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3225–3235. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.147>
25. Oliveira, J. A. de, Nadae, J. de, Oliveira, O. J. de, & Salgado, M. H. (2011). Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. *Production*, 21(4), 708–723. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132011005000044>
26. Pacana, A., & Ulewicz, R. (2020). Analysis of causes and effects of implementation of the quality management system complaint with ISO 9001. *Polish Journal of Management Studies*, 21(1), 283–296. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.1.21>
27. Poksinska, B., Eklund, J. A. E., & Jörn Dahlgaard, J. (2006). ISO 9001:2000 in small organisations: Lost opportunities, benefits and influencing factors. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(5), 490–512. <https://doi.org/10.1108/02656710610664578>
28. Prajogo, D. I. (2008). The sustainability of ISO 9001 in a legal service organisation. *The Service Industries Journal*, 28(5), 603–614. <https://doi.org/10.1080/02642060801988118>
29. Ramdass, K. R., & Nemavhola, F. (2018). Cost implications of the ISO 9001 quality management system in South African manufacturing organisations. *South African Journal of Industrial Engineering*, 29(2), 16–27. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.7166/29-2-1741>
30. Rodrigues, A. S., Santos, G., & Africano, N. (2019). The Main Benefits of the Implementation of the Quality Management System in Higher Education Institutions in Angola. *Quality Innovation Prosperity*, 23(3), 122–136.
31. Salimova, T. A., & Makolov, V. I. (2016). Unused Potential of Quality Management Systems of the Russian Companies: an Empirical Study. *European Research Studies*, 19(3), 150–166.
32. Sanchez-Lizarraga, M., Limon-Romeroa, J., Tlapaa, D., & Baez-Lopez, Y. (2020). ISO 9001 Standard: exploratory analysis in the manufacturing sector in Mexico. *DYNA*, 87(213), 202–211.
33. Santos, G., Costa, B., & Leal, A. (2014). Motivation and benefits of implementation and certification according ISO 9001 – the Portuguese experience. *International Journal of Engineering, Science and Technology*, 6(5), 1–12. <https://doi.org/10.4314/ijest.v6i5.1>
34. Santos, Gilberto, Barbosa, J., & Mendes, F. (2011). Certification and integration of management systems: The experience of Portuguese small and medium enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 19, 1965–1974.
35. Tang, S. L., & Kam, C. W. (1999). A survey of ISO 9001 implementation in engineering consultancies in Hong Kong. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(6), 562–574. <https://doi.org/10.1108/02656719910249810>
36. Williams, J. A. (2004). The impact of motivating factors on implementation of ISO 9001:2000 registration process. *Management Research News*, 27(1/2), 74–84. <https://doi.org/10.1108/01409170410784365>
37. Wolniak, R. (2013). The assessment of significance of benefits gained from the improvement of quality management systems in Polish organizations. *Quality & Quantity*, 47(1), 515–528. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9534-x>
38. Zeng, S. X., Tian, P., & Tam, C. M. (2005). Quality assurance in design organisations: a case study in China. *Managerial Auditing Journal*, 20(7), 679–690. <https://doi.org/10.1108/02686900510611221>

39. Zimon, D. (2017). The influence of quality management systems for improvement of logistics supply in Poland. *Oeconomia Copernicana*, 8(4), 643–655.