

## **Znaczenie struktury organizacyjnej w procesie doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności zgodnego z normą PN-EN ISO 22000:2006**

### **Wstęp**

Priorytetowe znaczenie dla konsumentów, organów ustawodawczych i przedsiębiorstw należących do łańcucha żywnościowego ma zapewnienie bezpieczeństwa produkowanej i wprowadzanej do obrotu żywności. Norma PN-EN ISO 22000:2006 dostarcza uznane w skali międzynarodowej systemowe podejście do zarządzania bezpieczeństwem żywności. Jednym z wymagań stawianych systemom zarządzania bezpieczeństwem żywności zbudowanym w oparciu o wymagania tej normy jest ciągle doskonalenie ich skuteczności. Ciągłe doskonalenie wymaga między innymi przejęcia przez kierownictwo organizacji odpowiedzialności za proces doskonalenia, a także przydzielenia personelowi organizacji odpowiedzialności i uprawnień niezbędnych do inicjowania i realizacji działań doskonalących. Proces ciągłego doskonalenia systemu wymaga więc utworzenia skutecznej struktury organizacyjnej.

Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia struktury organizacyjnej w procesie doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności zbudowanego w oparciu o wymagania normy PN-EN ISO 22000:2006. W pracy przedstawiono pojęcie struktury organizacyjnej i jej znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania organizacji. Dokonano również analizy wymagań normy PN-EN ISO 22000:2006 dotyczących utworzenia zarządczej i wykonawczej struktury organizacyjnej, omówiono znaczenie struktury w procesie doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności oraz przedstawiono możliwości doskonalenia struktury.

### **1. Pojęcie struktury organizacyjnej**

Zagadnienia dotyczące struktur organizacyjnych są szeroko omawiane w pracach z zakresu zarządzania ogólnego. W literaturze przedmiotu prezentowane są definicje struktury organizacyjnej, rodzaje struktur oraz za-

---

\* Dr inż., Katedra Towaroznawstwa i Zarządzania Jakością, Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa, Akademia Morska w Gdyni, agawa@am.gdynia.pl

gadnienia związane z podziałem odpowiedzialności i uprawnień w ramach struktur.

J. Stoner zdefiniował pojęcie struktury organizacyjnej jako układ określający sposób, w jaki dzieli się działania organizacji, grupuje je i koordynuje [Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, s. 306]. Bardziej szczegółową definicję zaproponowała A. Sobczak, która pod pojęciem tym rozumie układ elementów organizacji oraz więzi łączących je w zorganizowaną całość; zestaw wszystkich sposobów, przy użyciu których rozdziela się zadania organizacji między jej różnorodne elementy (stanowiska, komórki i inne wewnętrzne jednostki organizacyjne), a następnie doprowadza do ich skoordynowania, by zapewnić sprawne funkcjonowanie organizacji [Sobczak, 2001, s. 309]. Z kolei według J. Lichtarskiego, B. Hausa oraz H. Jagody na strukturę organizacyjną składają się zajmowane przez ludzi stanowiska z przypisanymi do nich zadaniami, uprawnieniami i odpowiedzialnością oraz powiązania między nimi, prowadzące do powstania komórek organizacyjnych [Lichtarski, Haus, Jagoda, 1999, s. 233].

Podobną definicję struktury organizacyjnej zaproponowali także A. Hamrol i W. Mantura, omawiając znaczenie struktury w zarządzaniu jakością. Autorzy pojęcie to zdefiniowali jako uporządkowany zbiór relacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, czyli składnikami organizacji zdolnymi do działania [Hamrol, Mantura, 2004, s. 74]. Struktura organizacyjna systemu zarządzania jakością identyfikuje, integruje i porządkuje jednostki organizacyjne, zasoby, działania, procesy, cele, zadania, rezultaty, kompetencje, hierarchię i odpowiedzialność związane z zarządzaniem jakością [Hamrol, Mantura, 2004, s. 104].

A. Hamrol i W. Mantura wyróżniają:

- zarządczą strukturę organizacyjną, która przedstawia relacje pomiędzy jednostkami wykonującymi funkcje zarządcze,
- wykonawczą strukturę organizacyjną, która przedstawia relacje pomiędzy jednostkami organizacyjnymi realizującymi funkcje wykonawcze.

Powyższe definicje wiążą więc pojęcie struktury organizacyjnej z przydzieleniem poszczególnym komórkom organizacyjnym zadań do realizacji, tak rozumiana struktura jest więc przedstawieniem organizacji w sensie atrybutowym.

Zdaniem P.A. Luninga, W.J. Marcelisa oraz W.M.F. Jongena struktura organizacyjna jest formalnym zbiorem powiązań, który zarówno rozdziela, jak i integruje zadania. Zdaniem tych autorów na strukturę organizacyjną

składają się specjalizacja, czyli przydzielenie zadań pracownikom przeszkolonym do ich realizacji, standaryzacja, czyli określenie procedur postępowania zapewniających realizację procesów w jednakowy sposób, koordynacja, czyli integrowanie działań wykonywanych przez pracowników, uprawnienia, czyli przydzielenie personelowi prawa do decydowania i działania [Luning, Marcelis, Jongen, 2005, s. 129].

Pojęcie struktury organizacyjnej zdefiniowano także w Encyklopedii organizacji i zarządzania jako układ stanowisk pracy, komórek organizacyjnych, pionów organizacyjnych i ewentualnie większych elementów wraz z ustalonymi między nimi różnego typu powiązaniem [Encyklopedia, s. 499]. Z kolei T. Pszczołowski definiuje strukturę organizacyjną jako zbiór określonych relacji pomiędzy elementami systemu, nieuwzględniający jakości owych elementów, to znaczy bez względu na to, czym są te elementy [Pszczołowski, 1978, s. 233].

Pojęcie struktury organizacyjnej, jako jednego z elementów systemu zarządzania jakością, wyjaśniono również w normach dotyczących zarządzania jakością. W normie PN-EN ISO 9000:2006 pojęcie struktury organizacyjnej zostało zdefiniowane jako przypisanie (zazwyczaj w sposób uregulowany) odpowiedzialności, uprawnień i powiązań między ludźmi [ISO 9000, p. 3.3.2]. Struktura organizacyjna może być udokumentowana w postaci schematów organizacyjnych, zakresów zadań, odpowiedzialności i uprawnień dla poszczególnych stanowisk pracy oraz opisów stanowisk pracy. Struktura organizacyjna jest także opisana w dokumentacji systemu, np. procedurach i instrukcjach.

Z przytoczonych definicji wynika, że elementem każdej struktury organizacyjnej są więzi pomiędzy ludźmi. M. Bielski dokonuje podziału tych więzi na zasileniowe, które wiążą się z przepływem zasilenia lub energii, oraz informacyjne, które wiążą się z przepływem informacji. Oba rodzaje więzi mogą powstawać jako wyraz stosunków współdziałania (kooperacji), podporządkowania oraz zależności [Bielski, 2001, s. 172-173]. Każdą strukturę organizacyjną charakteryzuje rozmiar struktury, sposób rozczłonkowania całości i pogrupowania jej elementów, liczba szczebli hierarchicznych oraz rozpiętość kierowania, stopień specjalizacji, centralizacji oraz sformalizowania, przy czym liczba kombinacji tych elementów jest nieograniczona [Bielski, 2001, s. 175].

Za określenie struktury organizacyjnej, która zapewnia organizacji skuteczną realizację jej zadań, odpowiedzialne jest jej kierownictwo. We-

dług A. Sobczak budując strukturę kierownictwo powinno [Sobczak, 2001, s. 272]:

- określić cele i zadania organizacji, jej jednostek i komórek, stanowisk kierowniczych i wykonawczych,
- wyznaczyć odpowiadające tym celom i zadaniom zakresy uprawnień i odpowiedzialności,
- wyznaczyć wzorce (modele) działań, które z założenia powinny prowadzić do realizacji zadań i osiągnięcia celów.

J. Stoner podkreśla, że struktura organizacyjna powinna być dostosowana do strategii, zasobów ludzkich, technologii i zadań organizacji [Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, s. 306]. Podobnego zdania są A. Hamrol i W. Mantura, którzy jednak, obok elementów kształtujących strukturę wskazanych przez J. Stonera, wymieniają dodatkowo otoczenie organizacji [Hamrol, Mantura, s. 85].

Struktura organizacyjna ma istotne znaczenie dla zapewnienia skutecznego i efektywnego funkcjonowania organizacji. Zdaniem A. Hamrola i W. Mantury struktura organizacyjna zapewnia właściwe przydzielenie i realizację funkcji zarządczych i wykonawczych, przydzielenie obowiązków i uprawnień oraz ustalenie właściwych kompetencji personelu zarządczego i wykonawczego. Jest więc istotnym czynnikiem skuteczności wykorzystania potencjału ludzkiego. Dobrze zaprojektowana i ciągle doskonalona zarządcza oraz wykonawcza struktura organizacyjna zapewnia trwałość i ciągłość funkcjonowania organizacji, umożliwia organizacji przetrwanie i rozwój pomimo zmian zachodzących wewnątrz organizacji oraz w jej otoczeniu. Według tych autorów skuteczność struktury organizacyjnej może być mierzona skutecznością osiągania zaplanowanych celów organizacji [Hamrol, Mantura, s. 73-75].

## **2. Wymagania normy PN-EN ISO 22000:2006 dotyczące struktury organizacyjnej**

Jednym z elementów systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności, obok procesów, procedur i zasobów, jest struktura organizacyjna. Stąd też norma PN-EN ISO 22000:2006 określa wymagania w zakresie utworzenia struktury organizacyjnej niezbędnej do realizacji zadań wynikających z wdrożonego systemu. Zgodnie z tymi wymaganiami za określenie struktury organizacyjnej, która zapewnia organizacji skuteczną realizację zadań związanych z zarządzaniem bezpieczeństwem żywności, odpowiedzialne jest kierownictwo organizacji. Struktura ta jest określona w zakresach od-

powiedzialności i uprawnień poszczególnych pracowników, a także w dokumentacji systemu – księdze bezpieczeństwa żywności, procedurach, instrukcjach, planie HACCP.

Wymagania w zakresie odpowiedzialności kierownictwa, a więc zarządczej struktury organizacyjnej, zostały zawarte w punkcie 5 normy PN-NE ISO 22000:2006. Zgodnie z tymi wymaganiami kierownictwo musi udowodnić swe zaangażowanie we wdrożenie, utrzymanie i ciągłe doskonalenie systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności. W związku z tym musi wykazać, że bezpieczeństwo żywności jest wspierane celami organizacji, komunikować w organizacji wagę spełnienia wymagań normy, przepisów prawa żywnościowego oraz wymagań klientów dotyczących bezpieczeństwa żywności, ustanowić politykę bezpieczeństwa żywności, przeprowadzać przeglądy zarządzania oraz zapewnić niezbędne zasoby [ISO 22000, p. 5.1].

Zaangażowanie kierownictwa jest decydujące dla zapewnienia skuteczności i efektywności systemu oraz dla jego doskonalenia. Jednakże kryteria zaangażowania kierownictwa w proces doskonalenia zawarte w normie są nieostre, norma nie określa także mierników oceny zaangażowania kierownictwa w proces doskonalenia systemu. Stąd też organizacja powinna sama wypracować takie szczegółowe kryteria i mierniki. Przykładowo, kryterium oceny zaangażowania kierownictwa może być czas przeznaczony przez nie na działania związane z doskonaleniem systemu, środki przeznaczane na realizację tych działań, częstotliwość przeprowadzania przeglądów zarządzania.

Kierownictwo powinno nie tylko angażować się w proces ciągłego doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności, ale powinno również motywować pracowników do podejmowania działań doskonalących oraz stwarzać odpowiednie środowisko pracy umożliwiające zaangażowanie personelu w proces doskonalenia systemu. Zaangażowania to powinno podlegać okresowej ocenie przez najwyższe kierownictwo, zgodnie z kryteriami i miernikami oceny wypracowanymi przez organizację.

Specyficzną funkcją w strukturze organizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem żywności jest funkcja przewodniczącego zespołu ds. bezpieczeństwa żywności. Zgodnie z wymaganiami normy PN-EN ISO 22000:2006 realizuje on funkcje zarządcze w ramach systemu, tworzy więc zarządczą strukturę organizacyjną. Przewodniczący zespołu powinien mieć odpowiedzialność i uprawnienia niezbędne do [ISO 22000, p. 5.5]:

- zarządzania zespołem bezpieczeństwa żywności i organizowania jego pracy,
- zapewnienia odpowiedniego szkolenia i wykształcenia członków zespołu,
- zapewnienia, że system zarządzania bezpieczeństwem żywności jest ustanowiony, wdrożony, utrzymywany i aktualizowany, oraz
- przedstawianie najwyższemu kierownictwu organizacji sprawozdań co do skuteczności i przydatności systemu.

Ponieważ doskonalenie systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności powinno być realizowane (między innymi) poprzez jego aktualizację, przydzielenie przewodniczącemu zespołu bezpieczeństwa żywności odpowiedzialności za aktualizację systemu oznacza jednocześnie przydzielenie mu odpowiedzialności za jego doskonalenie. Ponadto może on mieć określoną odpowiedzialność i uprawnienia dotyczące komunikacji z zainteresowanymi stronami w sprawach związanych z bezpieczeństwem żywności. Jest tym samym odpowiedzialny za zbieranie od stron zainteresowanych (np. klientów, organów urzędowej kontroli żywności, dostawców) informacji zwrotnych, przede wszystkim na temat stopnia spełnienia przez organizację wymagań dotyczących bezpieczeństwa żywności. Informacje te są podstawą do oceny skuteczności systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności oraz do identyfikowania elementów systemu wymagających doskonalenia. Z kolei informacje na temat potrzeb doskonalenia przekazywane są kierownictwu w przygotowywanych przez przewodniczącego zespołu okresowych sprawozdaniach dotyczących funkcjonowania systemu.

Oprócz struktury zarządczej, norma PN-EN ISO 22000:2006 wymaga również utworzenia wykonawczej struktury organizacyjnej. Kierownictwo organizacji powinno określić i zakomunikować odpowiedzialność i uprawnienia personelu w celu zapewnienia skuteczności systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności. Ponadto kierownictwo zobowiązane jest do określenia odpowiedzialności i uprawnień związanych ze zgłaszaniem problemów dotyczących funkcjonowania systemu oraz inicjowaniem i zapisywaniem działań związanych z rozwiązywaniem tych problemów, a więc działań doskonalących system – korekcyjnych, korygujących i zapobiegawczych [ISO 22000, p. 5.4].

Ponadto norma PN-EN ISO 22000:2006 wymaga, by kierownictwo określiło odpowiedzialność i uprawnienia związane z komunikowaniem na zewnątrz informacji dotyczących bezpieczeństwa żywności (p. 5.6.1), realizacją operacyjnych programów wstępnych (7.5), realizacją działań ob-

jętych planem HACCP (p. 7.6.1), monitorowaniem i oceną wyników monitorowania (7.6.4), realizacją działań weryfikacyjnych (7.8), zatwierdzeniem działań korekcyjnych (7.10.1), inicjowaniem działań korygujących (7.10.2), inicjowaniem wycofania i wycofaniem wyrobu (7.10.4), auditem wewnętrznym (8.4.1). Norma wymaga więc określenia odpowiedzialności i uprawnień niezbędnych do realizacji procesów, które mają istotne znaczenie dla zapewnienia bezpieczeństwa żywności, procesów doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności oraz związanych ze stosowaniem metod i narzędzi doskonalenia, jak komunikacja, weryfikacja systemu, audit wewnętrzny, działania korekcyjne i korygujące.

Z wymagań normy PN-EN ISO 22000:2006 wynika, że wykonawcą strukturę organizacyjną niezbędną do doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności tworzy także zespół bezpieczeństwa żywności [ISO 22000, p. 7.3.2]. Zespół ten jest odpowiedzialny za wdrożenie, utrzymanie i przegląd systemu. Wyniki przeglądów przeprowadzanych przez zespół powinny być wykorzystywane jako dane wejściowe do identyfikowania potrzeb doskonalenia systemu. Zgodnie z wymaganiami normy do zadań zespołu należy weryfikacja schematów technologicznych, prowadzenie analizy zagrożeń, ocena wyników weryfikacji systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności oraz wyników auditów wewnętrznych i zewnętrznych, walidacja środków nadzoru oraz aktualizacja systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności.

Wykonawcą strukturę organizacyjną w systemie tworzą także audyty wewnętrzni, powoływani przez kierownictwo do realizacji zadań związanych z oceną skuteczności systemu, a więc i jego doskonaleniem.

Jak wynika z definicji zawartej w normie PN-EN ISO 9000:2006, struktura organizacyjna obejmuje, oprócz podziału odpowiedzialności i uprawnień, także powiązania pomiędzy ludźmi. Dlatego nieodłącznym elementem struktury jest komunikacja wewnętrzna. S. Truś podkreśla, że każdy element struktury organizacyjnej powinien otrzymywać we właściwym czasie niezbędną dla jego potrzeb, kompletną i wiarygodną informację [Truś, 2004].

Od właściwie zorganizowanej komunikacji wewnętrznej zależy skuteczność procesu doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności, ponieważ jest ona niezbędna do przekazywania odpowiedzialności i uprawnień związanych z doskonaleniem systemu oraz informacji na temat wymagań przepisów prawnych, klientów i innych stron zainteresowanych dotyczących bezpieczeństwa żywności. Ponadto komunikacja

wewnętrzna jest niezbędna do zapewnienia przepływu informacji na temat stopnia realizacji określonych celów bezpieczeństwa żywności, a tym samym na temat skuteczności systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności i osiąganych wyników w zakresie doskonalenia systemu. Właściwa komunikacja wewnętrzna zapewnia więc zaangażowanie całego personelu w osiąganie celów organizacji, zapewnia wzajemne zaufanie wewnątrz organizacji oraz umożliwia identyfikowanie kierunków doskonalenia organizacji. Skuteczna komunikacja wewnętrzna jest więc warunkiem włączenia pracowników w proces doskonalenia systemu.

Z przedstawionych rozważań wynika, że właściwie określona struktura organizacyjna jest niezbędna dla skutecznego funkcjonowania systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności. Jednakże jak wykazały badania przeprowadzone w organizacjach należących do łańcucha żywnościowego<sup>1</sup> [Szkiel, 2009], organizacje mają trudności ze stworzeniem skutecznej zarówno zarządczej, jak i wykonawczej struktury organizacyjnej.

Podczas auditów zewnętrznych systemów zarządzania bezpieczeństwem żywności wdrożonych w organizacjach należących do łańcucha żywnościowego auditorzy stwierdzili przypadki braku bądź nieprecyzyjnego określenia odpowiedzialności i uprawnień kierownictwa wynikających z funkcjonującego systemu oraz braku ich zakomunikowania w organizacji.

Uwagi auditorów dotyczyły także funkcji przewodniczącego zespołu ds. bezpieczeństwa żywności. W tym przypadku auditorzy zwracali uwagę na:

- brak formalnego powołania przewodniczącego zespołu,
- brak bądź nieprecyzyjne określenie odpowiedzialności i uprawnień przewodniczącego zespołu związanych z nadzorowaniem funkcjonującego systemu oraz koordynowaniem prac zespołu,
- brak uwzględnienia funkcji przewodniczącego zespołu w schemacie organizacyjnym.

---

<sup>1</sup> Celem tych badań była ocena spełnienia wymagań systemu zarządzania jakością i systemów zarządzania bezpieczeństwem żywności przez przedsiębiorstwa należące do łańcucha żywnościowego. Badania przeprowadzono w latach 2006–2009. Obiekt badań stanowiły raporty z 549 auditów zewnętrznych tych systemów przeprowadzonych przez auditorów jednej z funkcjonujących w Polsce jednostek certyfikujących w 234 przedsiębiorstwach należących do łańcucha żywnościowego. Były to przedsiębiorstwa zajmujące się bezpośrednio produkcją i obrotem żywnością oraz dostawcy tych przedsiębiorstw, na przykład producenci pasz, wyposażenia, opakowań do żywności.



Jak wspomniano, uwagi auditorów dotyczyły także wykonawczej struktury organizacyjnej. Auditorzy zwracali uwagę na nieprecyzyjne przedstawienie schematu organizacyjnego w dokumentacji systemów zarządzania bezpieczeństwem żywności, brak przedstawienia powiązań pomiędzy komórkami organizacyjnymi i pomiędzy zakładami wchodzącymi w skład organizacji, brak czytelności schematu organizacyjnego oraz brak uwzględnienia na schemacie wszystkich komórek organizacyjnych.

Z kolei uwagi dotyczące funkcjonowania zespołu ds. bezpieczeństwa żywności auditorzy były związane z brakiem informacji na temat stanowisk zajmowanych przez poszczególnych członków zespołu, brakiem udokumentowania powiązań między zespołem i jego przewodniczącym, niewłaściwym składem zespołu oraz nieprecyzyjnym określeniem zakresu odpowiedzialności i uprawnień członków zespołu.

Ponadto uwagi auditorów dotyczące wykonawczej struktury organizacyjnej dotyczyły:

- braku bądź nieprecyzyjnego określenia odpowiedzialności i uprawnień wynikających z funkcjonującego systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności dla personelu organizacji,
- braku spójności ustaleń dotyczących odpowiedzialności i uprawnień personelu określonych w różnych dokumentach,
- niewłaściwego przydzielenia odpowiedzialności za realizację tych samych zadań dwóm osobom,
- braku zweryfikowania zakresów odpowiedzialności i uprawnień personelu w związku z wdrożonym systemem,
- zbyt rozległych zakresów obowiązków i uprawnień powodujących zbyt duże obciążenie personelu,
- braku zakomunikowania w sposób formalny odpowiedzialności i uprawnień personelu.

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały także, że organizacje mają trudności z zapewnieniem właściwej komunikacji wewnętrznej, niezbędnej dla zapewnienia skuteczności struktury organizacyjnej. W ocenie auditorów organizacje albo w ogóle, albo zbyt ogólnie określają zasady i narzędzia komunikacji, jak również zasady dokumentowania jej wyników. Wpływa to negatywnie na skuteczność procesu komunikacji, zwłaszcza pomiędzy personelem organizacji a zespołem ds. bezpieczeństwa żywności.

### 3. Doskonalenie struktury organizacyjnej

Struktura organizacyjna w systemie zarządzania bezpieczeństwem żywności jest tworzona na etapie projektowania i wdrażania systemu. Na tym etapie następuje bowiem przydzielenie wszystkim pracownikom zadań, jakie będą realizować w celu zapewnienia bezpieczeństwa żywności oraz przydzielenie im odpowiedzialności i uprawnień niezbędnych do realizacji tych zadań. Ponadto kierownictwo wyodrębnia w strukturze organizacyjnej funkcje specyficzne dla systemu, czyli powołuje zespół do spraw bezpieczeństwa żywności, jego przewodniczącego oraz auditorów wewnętrznych systemu.

Jak już wcześniej wspomniano, od właściwie zaprojektowanej struktury organizacyjnej zależy zdolność organizacji do osiągania wyznaczonych celów. Stąd też doskonalenie struktury organizacyjnej w ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności można zdefiniować jako wprowadzanie w strukturze organizacyjnej zmian, które mają na celu zwiększanie zdolności organizacji do osiągania określonych celów bezpieczeństwa żywności, wynikających z polityki bezpieczeństwa żywności organizacji.

Struktura organizacyjna powinna być traktowana jako jeden z zasobów, niezbędny organizacji do doskonalenia skuteczności jej funkcjonowania oraz osiągania założonych celów. W związku z tym, jak każdy zasób, powinna być poddawana ocenie i doskonaleniu.

Norma PN-EN ISO 22000:2006 nie określa wymagań w zakresie oceny skuteczności przyjętej struktury organizacyjnej. Jednak taka ocena może być przeprowadzana w ramach okresowych przeglądów zarządzania przeprowadzanych przez kierownictwo organizacji. Norma nie określa także wymagań w zakresie doskonalenia struktury, również w literaturze przedmiotu nie są omawiane zagadnienia z tym związane. Jednak według A. Hamrola i W. Mantury struktura organizacyjna, oprócz tego, że podlega projektowaniu, wdrożeniu, analizie i ocenie, podlega także doskonaleniu [Hamrol, Mantura, 2004, s. 85].

Podobnie według B. Wawrzyniaka poprzez zmiany koncentrujące się na formalnej i statycznie rozumianej strukturze organizacji, wprowadzane są zmiany organizacyjne. Zdaniem tego autora zmiany strukturalne są przeważnie powiązane ze zmianami funkcjonalnymi, dotyczącymi procesów realizowanych przez organizację, stąd też zmiany strukturalne narzucają konieczność wprowadzania zmian funkcjonalnych i odwrotnie. Tak więc poprzez doskonalenie struktury organizacyjnej w ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności doskonalone są jednocześnie pro-

cesy realizowane przez organizację, które mają wpływ na bezpieczeństwo żywności. Dlatego B. Wawrzyniak zwraca uwagę na znaczenie uświadczenia przez organizację priorytetów w usprawnieniach oraz związków przyczynowo – skutkowych między usprawnieniami funkcjonalnymi i strukturalnymi [Wawrzyniak, 2001, s. 498-499].

Podobnie A. Czerska, obok procesów, jako obszar zmian organizacyjnych wyróżnia strukturę organizacyjną. Autorka ta wskazuje jednak na jeszcze jeden obszar zmian, jakim jest personel organizacji, polegających na zmianach w poziomie kwalifikacji, postawach i motywacji ludzi oraz relacjach między ludźmi [Czerska, 2002, s. 457]. Zwraca także uwagę na fakt współzależności pomiędzy tymi trzema obszarami usprawnień. Wynika to z systemowego podejścia do organizacji, zgodnie z którym doskonalenie systemu realizowane jest poprzez doskonalenie jego poszczególnych elementów i powiązań między nimi. Tak więc zmiany strukturalne muszą uwzględniać niezbędne zmiany funkcjonalne oraz personalne i odwrotnie.

Z kolei P. A. Luning, W. J. Marcelis oraz W. M. F. Jongen podkreślają, że niewłaściwa struktura organizacyjna stanowi barierę uniemożliwiającą ciągłe doskonalenie funkcjonowania organizacji. Tradycyjna struktura, czyli oparta o wydziały, powoduje bowiem ukierunkowanie działań na realizację celów wydziałów, a nie organizacji. Stąd też doskonalenie systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności wymaga prostych, elastycznych oraz płaskich struktur, które zapewniają krótkie powiązania komórek organizacyjnych z klientami i innymi stronami zainteresowanymi, aby w razie niespełnienia wymagań w zakresie bezpieczeństwa żywności możliwe było szybkie podjęcie działań korygujących [Luning, Marcelis, Jongen, 2005, s. 275].

Podsumowując, struktura organizacyjna jest jednym z elementów systemów zarządzania bezpieczeństwem żywności, który decyduje o skuteczności doskonalenia systemu, stąd też powinna ona podlegać systematycznej ocenie oraz doskonaleniu.

Doskonalenie struktury organizacyjnej niezbędnej do zarządzania bezpieczeństwem żywności może być realizowane poprzez:

- doskonalenie podziału odpowiedzialności i uprawnień personelu (określonych w dokumentacji systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności), który realizuje zadania mające wpływ na bezpieczeństwo żywności,

- doskonalenie powiązań i współpracy pomiędzy komórkami organizacyjnymi oraz stanowiskami pracy w zakresie realizacji zadań związanych z bezpieczeństwem żywności,
- doskonalenie komunikacji wewnętrznej w celu zwiększenia skuteczności komunikowania informacji związanych z funkcjonującym systemem,
- doskonalenie kryteriów i mierników zaangażowania kierownictwa oraz personelu w identyfikowanie potrzeb doskonalenia systemu oraz podejmowanie działań mających na celu jego doskonalenie.

Potrzeby doskonalenia struktury organizacyjnej w ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności mogą być identyfikowane podczas bieżących i okresowych ocen systemu, np. auditów wewnętrznych i zewnętrznych, kontroli przeprowadzanych przez organa urzędowej kontroli żywności, monitorowania procesów, weryfikacji i walidacji systemu. Z kolei decyzje związane z doskonaleniem struktury powinny być podejmowane podczas okresowych przeglądów zarządzania przeprowadzanych przez kierownictwo.

### **Zakończenie**

Każde przedsiębiorstwo w łańcuchu żywnościowym odpowiada za bezpieczeństwo produkowanej i wprowadzanej do obrotu żywności, którym powinno zarządzać w ramach struktury organizacyjnej utworzonej w systemie zarządzania bezpieczeństwem żywności. Właściwie zaprojektowana struktura organizacyjna z jednej strony umożliwia pracownikom zapoznanie się z oczekiwaniami kierownictwa wobec wyników ich pracy, a z drugiej strony komunikuje personelowi zobowiązania kierownictwa w odniesieniu do bezpieczeństwa żywności. Tym samym zapewnia wzajemne zrozumienie pomiędzy kierownictwem a personelem organizacji.

Zarówno zarządcza, jak i wykonawcza struktura organizacyjna w systemie zarządzania bezpieczeństwem żywności powinny podlegać systematycznej ocenie w celu zidentyfikowania potrzeb ich zmian i doskonalenia, ponieważ tworzą one podstawy silnego zaangażowania zarówno kierownictwa, jak i personelu organizacji w proces doskonalenia systemu. Poprzez doskonalenie struktury organizacyjnej organizacja zwiększa swą zdolność do realizacji celów dotyczących bezpieczeństwa żywności, a tym samym zwiększa swą zdolność do produkcji i wprowadzania do obrotu żywności bezpiecznej dla konsumenta.

## Literatura

1. Bielski M. (2001), *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
2. Czerska M. (2002), *Kierowanie zmianą w organizacji*, w: *Zarządzanie organizacjami*, Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., TNOiK, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń.
3. *Encyklopedia organizacji i zarządzania* (1982), PWE, Warszawa.
4. Hamrol A., Mantura W. (2004), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa.
5. Lichtarski J., Haus B., Jagoda H. (1999), *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa i jej kształtowanie*, [w:] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Lichtarski J. (red.), Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
6. Luning P.A., Marcelis W.J., Jongen W.M.F. (2005), *Zarządzanie jakością żywności. Ujęcie technologiczno-menedżerskie*, WNT, Warszawa.
7. PN-EN ISO 22000:2006 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności. Wymagania dla każdej organizacji należącej do łańcucha żywnościowego*.
8. PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.
9. Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław.
10. Sobczak A. (2001), *Struktury organizacyjne*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), WN PWN, Warszawa.
11. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (1999), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
12. Szkiel A. (2009), *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością w cyklu życia produktów spożywczych*, Praca doktorska, Akademia Morska w Gdyni, Gdynia.
13. Truś S. (2004), *Dokumentacja systemu zarządzania jakością. Opracowywanie, wdrażanie i nadzorowanie*, w: *Nowoczesne zarządzanie jakością, t. I – Systemy zarządzania, dokumentacja, procesy, audit*, Tabor A., Rączka M. (red.), Centrum Szkolenia i Organizacji Systemów Jakości Politechniki Krakowskiej im. T. Kościuszki, Kraków.
14. Wawrzyniak B. (2001), *Zarządzanie zmianami w organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

## Streszczenie

Jednym z elementów systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności, decydującym o jego skuteczności, jest struktura organizacyjna. Pierwsza część artykułu została poświęcona przedstawieniu definicji struktury organizacyjnej prezentowanych w literaturze przedmiotu, elementów tworzących strukturę oraz odpowiedzialności kierownictwa w zakresie utworzenia zarządczej i wykonawczej struktury organizacyjnej. W tej części pracy przedstawiono także znaczenie struktury organizacyjnej dla skutecznego funkcjonowania organizacji i realizacji zaplanowanych przez nią celów.

W kolejnej części dokonano analizy wymagań normy PN-EN ISO 22000:2006 dotyczących struktury organizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem żywności. Omówiono wymagania normy dotyczące odpowiedzialności kierownictwa i przewodniczącego zespołu bezpieczeństwa żywności (a więc zarządczej struktury organizacyjnej), a także odpowiedzialności zespołu bezpieczeństwa żywności oraz personelu organizacji (a więc wykonawczej struktury organizacyjnej). Następnie omówiono znaczenie struktury organizacyjnej w procesie doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności oraz przedstawiono możliwości jej doskonalenia.

## Słowa kluczowe

system zarządzania bezpieczeństwem żywności, struktura organizacyjna, doskonalenie

## The meaning of organizational structure in the process of improving of food safety management system according to PN-EN ISO 22000:2006 standard (Summary)

One element of food safety management system, determining its effectiveness, is the organizational structure. The first part of the article was dedicated to describing definitions of organizational structure presented in the bibliography on the subject, to the elements creating the structure and to the responsibility of the management in the sphere of creating the managing and executive organizational structure. In this part of the work the meaning of organizational structure for the effective functioning of the organization and the accomplishment of the planned aims have also been described.

In the next part there has been performed the analysis of PN-EN ISO 22000:2006 standard requirements concerning the organizational structure in the food safety management system. There have been discussed the requirements of the standard concerning the responsibility of the management and of the food safety team leader (the executive organizational structure), and also the responsibility of food safety team and the personnel (the executive organizational structure). Next, the meaning of the organizational structure in

the process of improving the of food safety management system has been discussed and the possibilities of its improvement have been described.

**Keywords**

food safety management system, organizational structure, improvement