

# Rola najwyższego kierownictwa w zarządzaniu aktywami organizacji zgodnie z normą ISO 55001:2014

**Janusz Ząbek**

Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki

---

**Abstrakt:** Celem głównym artykułu jest określenie roli najwyższego kierownictwa w zarządzaniu aktywami fizycznymi zgodnie z normą ISO 55001:2014. Norma ISO 55001:2014 uzupełnia braki dostępnych regulacji i wymagań w zakresie problematyki techniczno-organizacyjno-decyzyjnej dotyczącej zarządzania aktywami. W pracy wykazano, że wykorzystanie w podejściu do zarządzania aktywami normy ISO 55001:2014 pozwala na wyodrębnienie najważniejszych obszarów organizacji podlegających zarządzaniu. Tymi obszarami są: kontekst organizacji, procesy, planowanie funkcjonowania, ocena skuteczności zarządzania i doskonalenie oraz zapewnienie odpowiednich środków. W tekście zidentyfikowano także obszary związane z zarządzaniem aktywami, które w normie zostały przypisane wprost do zakresu odpowiedzialności najwyższego kierownictwa. Są to: zaangażowanie i akcentowanie cech przywódczych, opracowanie polityki zarządzania aktywami, przyporządkowanie uprawnień i odpowiedzialności z tytułu zarządzania aktywami, realizacja przeglądu zarządzania i aktywów. Okazuje się, że zarządzanie aktywami zgodnie z normą ISO 55001:2014, występujących w różnych postaciach i na różnym poziomie zaawansowania technologicznego, generuje nowe potrzeby w obszarze zadań do wykonania przez naczelné kierownictwo organizacji.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie organizacją, zarządzanie aktywami, jakość w organizacji, doskonalenie organizacji, zarządzanie jakością, normy ISO

---

## 1. Wprowadzenie

W praktyce zarządzania menedżerowie i przedsiębiorcy permanentnie poszukują obszarów funkcjonowania organizacji, w których znajduje się potencjał umożliwiający uzyskanie wzrostu efektywności zarządzania. Takie działania menedżerów oznaczają istnienie nieformalnego cyklu działań doskonalących poszczególne elementy organizacji, realizowanych w celu uzyskania poprawy efektywności zarządzania i zdobycia przewagi konkurencyjnej. W ostatnim czasie w literaturze z zakresu marketingu występuje wyraźna tendencja do poszukiwania źródeł moderowania efektywności zarządzania ciągle w tych samych obszarach funkcjonowania organizacji.

Korespondencja:  
Janusz Ząbek  
Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki  
Katedra Zarządzania  
ul. Waryńskiego 14  
33-100 Tarnów, Poland  
Tel. +48 14 65 65 535  
E-mail: janusz.zabek@mwse.edu.pl

Dowodem tego jest rosnąca liczba publikacji dotyczących innowacji i kapitału ludzkiego. Aktualne warunki funkcjonowania organizacji sprzyjają istniejącym trendom podejmowania próby osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez zastosowanie nowego produktu lub procesu wcześniej, niż to uczyni konkurencja. Z kolei intensywny rozwój innowacji oznacza konieczność zatrudniania wykwalifikowanej kadry, która będzie w stanie nadzorować innowacyjne procesy i stosować w praktyce nowoczesne rozwiązania technologiczne. Okazuje się, że konkurowanie wspomnianą „innowacyjnością” i „kapitałem ludzkim” w obszarze zarządzania staje się coraz bardziej wyrównane i istnieje potrzeba identyfikacji kolejnych narzędzi i/lub czynników umożliwiających umacnianie pozycji na rynku. W okresie licznych, choć niekiedy nieuzasadnionych technicznie i ekonomicznie, prób wykorzystania innowacji i wiedzy do kształtowania pozycji organizacji na rynku bardzo często zaniedbanie ulega zarządzanie innymi elementami przedsiębiorstwa. Szczególnie w okresie intensywnego rozwoju technologicznego właśnie aktywa przedsiębiorstwa stanowią jedno z podstawowych źródeł istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa i wymagają wzmoczonej uwagi kadry zarządzającej.

Celem głównym artykułu jest określenie roli najwyższego kierownictwa w zarządzaniu aktywami zgodnie z normą ISO 55001:2014<sup>1</sup>. W praktyce zarządzania aktywami bardzo często dominującym czynnikiem jest czynnik finansowy i eksploatacyjny, natomiast zupełnie pomijany jest czynnik techniczno-organizacyjno-decyzyjny. Warto zwrócić uwagę, że w obrębie zarządzania aktywami z punktu widzenia ich efektywności finansowej i roli w ogólnym majątku firmy ważną rolę odgrywają określone wskaźniki analizy ekonomicznej i finansowej. Z kolei z technicznego punktu widzenia aktywa często poddawane są ocenie w kontekście warunków użytkowania i nauki o eksploatacji urządzeń. Istniejącą lukę w zarządzaniu aktywami z uwzględnieniem wyżej wymienionych aspektów w obszarze techniczno-organizacyjno-decyzyjnym w ostatnim czasie wypełniła norma ISO 55001:2014. Ponieważ owa norma funkcjonuje na rynku od niedawna, nie wszystkie znajdujące się w niej założenia zostały przez odbiorców do końca zrozumiane. To oznacza, że dogłębne poznanie poszczególnych wymagań może być źródłem inicjującym podejmowanie niestandardowych przedsięwzięć i rozwiązań pozwalających na uzyskanie przez organizację przewagi konkurencyjnej. Przy okazji należy podkreślić, że aktywami są również bardzo często urządzenia lub maszyny umożliwiające działalność innowacyjną. W takim przypadku prawidłowy nadzór i wykorzystywanie aktywów są jednocześnie warunkiem realizacji działań o charakterze innowacyjnym oraz czynnikiem poprawiającym efektywność i skuteczność zarządzania organizacją.

---

<sup>1</sup> Tytuł niniejszej pracy sugeruje wąskie podejście do problematyki zarządzania aktywami według normy ISO 55001:2014. Niemniej jednak autor w sposób świadomy łączy problem zarządzania aktywami zgodnie z powołaną normą z problematyką zarządzania całą organizacją, w której zarządzanie aktywami realizowane jest zgodnie z normą ISO 55001:2014. Takie podejście jest uzasadnione, gdyż integracja systemów zarządzania jest celem samym w sobie każdego standardu normalizacyjnego (w tym normy ISO 55001:2014), a uzyskany efekt synergii dodatkowo optymalizuje finalny proces (procesy) zarządzania organizacją.

## 2. Aktywa jako zarządzany element przedsiębiorstwa – pojęcia wstępne

Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga posiadania określonych zasobów majątkowych niezbędnych do realizacji celów działalności. Organizacja<sup>2</sup> potrzebuje takich zasobów jak pieniądze, maszyny, samochody oraz budynki. Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu środki materialne, do których zalicza się aktywa, w powiązaniu z zespołem pracy tworzą przedsiębiorstwo (Ząbek, 2016). Z kolei według innej definicji wszystko, co ma określoną wartość i jest niezbędne do osiągania korzyści, nazwane jest majątkiem przedsiębiorstwa (Gabrusewicz, Kołaczyk, 2005). Majątek jednostki należy rozpatrywać w dwóch ujęciach: rzeczowym i finansowym. W ujęciu rzeczowym majątek to aktywa obejmujące składniki materialne, takie jak: budynki, maszyny, papiery wartościowe i gotówka, oraz składniki niematerialne, takie jak: patenty, prawa, licencje. Natomiast z perspektywy kompleksowego zarządzania organizacją istotne informacje tkwią także w źródłach finansowania poszczególnych składników majątkowych. Należy zwrócić uwagę, że aktywa mogą być finansowane albo kapitałem własnym (np. wniesione wkłady wspólników), albo kapitałem obcym (np. kredyt bankowy). Istotę podwójnego ujęcia majątku przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 1.

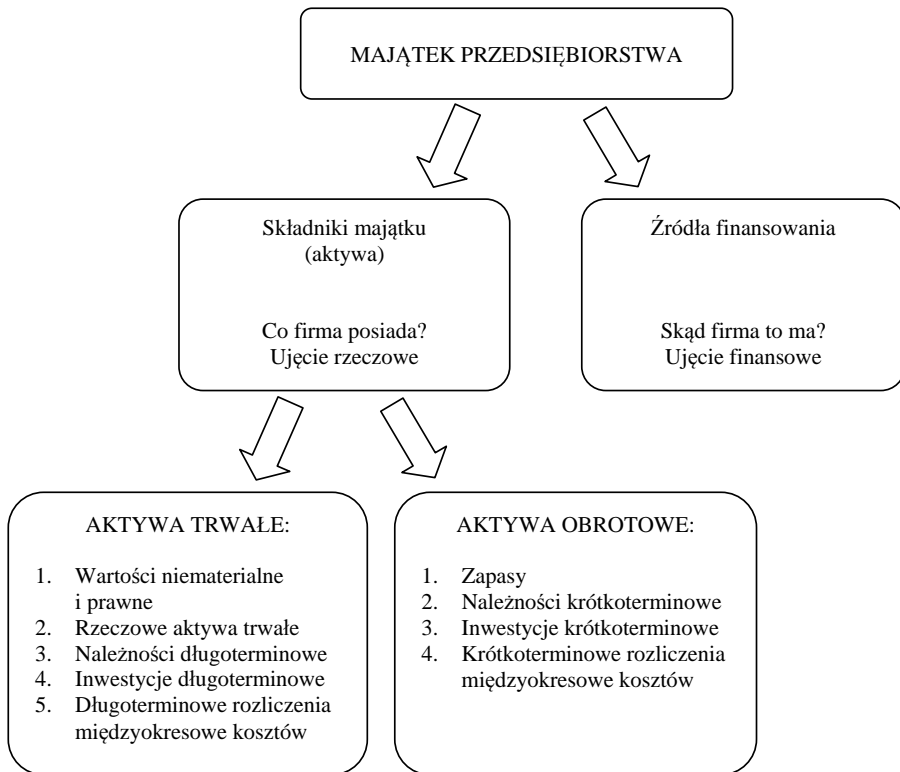
Trzeba podkreślić, że odpowiednie do okoliczności i możliwości animowanie źródeł finansowania należy do jednych z podstawowych zadań stojących przed kadrą zarządzającą jednostką (Sudoł, 2006). Innymi słowy, kluczem do funkcjonowania przedsiębiorstwa jest między innymi właściwe gospodarowanie majątkiem, tj. zachowanie w animacji gospodarowania aktywami proporcji źródeł finansowania adekwatnych do okoliczności (Gruszecki, 1989). Pełna autonomia korzystania z poszczególnych źródeł finansowania oznacza, że aktywa to zasoby majątkowe, które są w pełni kontrolowane przez jednostkę organizacyjną i powstały w wyniku przeszłych zdarzeń.

Istotnym elementem właściwego gospodarowania aktywami jest utrzymanie określonej wartości poszczególnych aktywów oraz generowanie korzyści ekonomicznych dla jednostki<sup>3</sup>. Jednocześnie należy zwrócić uwagę (co zresztą wynika z możliwej struktury i charakteru źródeł finansowania aktywów), że wyżej wymieniona kontrola nie jest równoznaczna z posiadaniem do nich prawa własności. Okazuje się, że aktywa mogą obejmować składniki majątku będące (przynajmniej formalnie) własnością innej jednostki, o ile jednostce przypada w udziale ryzyko i korzyści z dysponowania nimi. Z punktu widzenia zarządzania istotą jest kontrola majątku, a nie jego własność, co dodatkowo podnosi rangę zarządzania aktywami.

---

<sup>2</sup> Warto zwrócić uwagę, że w publikacjach często zamiennie stosuje się określenia: „firma”, „jednostka”, „podmiot”, „organizacja”. W koncepcji niniejszej pracy wszystkie te określenia są tożsame z określeniem „przedsiębiorstwo”. Praca w istotnym elemencie nawiązuje do gospodarowania zasobami pod kątem uzyskania określonej efektywności gospodarowania, a ważnym czynnikiem jest parametr finansowy.

<sup>3</sup> Czynnikiem generowania przez aktywa jednostki korzyści ekonomicznych jest przedmiotem art. 3. ust. 1, pkt 12 Ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2002, nr 76, poz. 694 z późn. zm.



Rysunek 1. Idea dwuaspektowego ujmowania majątku jednostki gospodarczej i podstawowy podział aktywów

(Figure 1. The concept of two-component approach to company assets and basic division of assets)

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie aktywami w przedsiębiorstwach to przyjęcie określonych celów w działalności gospodarczej oraz środków do ich realizacji w kierunku osiągnięcia optymalnej efektywności (Horngren, 1977). Aktywa w przedsiębiorstwach wyrażają współdziałanie czynników produkcji w celu produkowania dóbr i usług. Okazuje się, że to aktywa, niezależnie od ich postaci, w wyniku uruchomionego procesu ich dynamicznego wykorzystania przyczyniają się do powstawania i akumulacji w przedsiębiorstwach licencji, patentów, *know-how* oraz nowych wartości kapitału ludzkiego (Brigham, 1996). W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw aktywa wyrażają współdziałanie czynników produkcji w celu produkowania dóbr i usług i przyczyniają się do tworzenia nowej wartości w krótkim i długim okresie, by w konsekwencji zamienić swą formę na dostępne środki pieniężne (Conso, 1985). Jest to istotne szczególnie z punktu widzenia efektywności finansowej zarządzanych przedsiębiorstw, gdyż okres zamiany aktywów na płynne środki pieniężne wpływa na stopień finansowania zobowiązań bieżących.

Kluczowym zagadnieniem w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest problem takiego zarządzania zasobami rzeczowymi i finansowymi, które zapewnią płynność przedsiębiorstwa, czyli *de facto* zdolność do terminowej spłaty bieżących zobowiązań finansowych. W czasie maksymalizacji efektywności zarządzania rozumianego *stricte* przez pryzmat zarządzania finansami mniej ważne jest traktowanie zarządzania aktywami jako przyjęcia określonych celów działalności gospodarczej oraz środków do ich realizacji w kierunku ich optymalnej efektywności (Krajewski, 2012). Innymi słowy, w obecnym zarządzaniu często niesłusznie pomija się lub osłabia znaczenie zarządzania aktywami, w którym istotny jest nie tylko wymiar finansowy, ale też określone zadania zarządcze, jakie należy zrealizować, aby te aktywa były utrzymywane w odpowiedniej liczbie oraz w odpowiednim stanie technicznym, a także były zapewnione w odpowiednim czasie. Okazuje się, że część aktywów niematerialnych znajduje odzwierciedlenie jedynie w dokumentach księgowych, a ich wartość podlega stałej kontroli ze strony służb księgowych organizacji. Wiele elementów infrastruktury technicznej, mimo często znacznej wartości i złożoności związanych z jej obsługą i utrzymaniem, stanowi anonimowy punkt bilansu podlegający jedynie wycenie. Tymczasem w skład aktywów fizycznych wchodzi coraz częściej szereg skomplikowanych urządzeń i sprzętu wykorzystujących najnowsze osiągnięcia technologiczne. To oznacza, że ten fragment przedsiębiorstwa powinien być zarządzany z wykorzystaniem najlepszej wiedzy i umiejętności. W praktyce okazuje się, że intensywny rozwój cywilizacyjny, stosowanie nowoczesnych technologii i urządzeń, które bezpośrednio umożliwiają uzyskanie przewagi konkurencyjnej, wymaga szczególnej uwagi w zarządzaniu aktywami będącymi elementami *know-how* i źródłem rozwoju przedsiębiorstwa.

### 3. Istota zarządzania aktywami według normy ISO 55001:2014

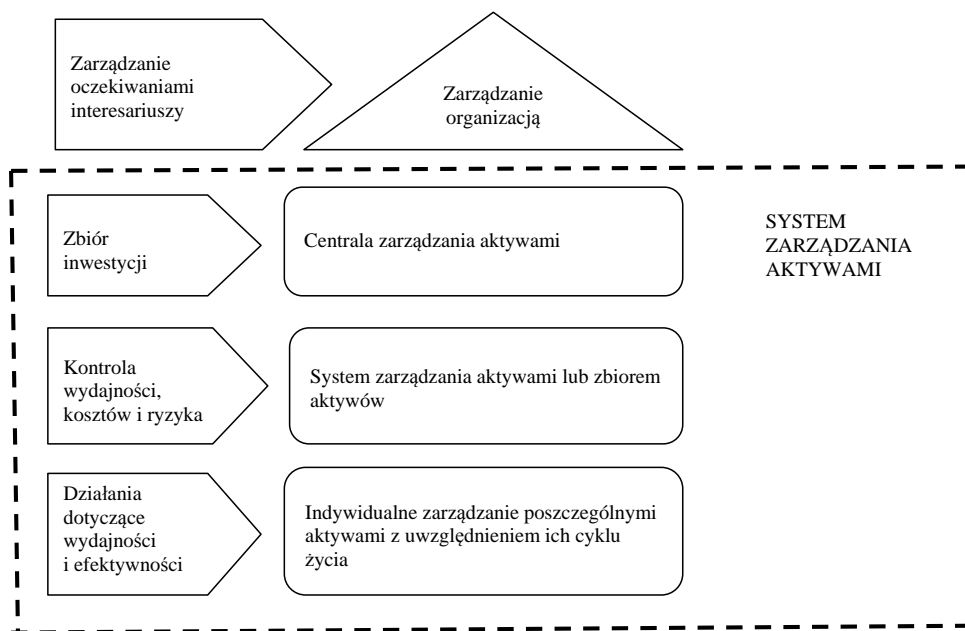
Wymagania normy ISO 55001:2014 to ważne narzędzie zarządzania aktywami z perspektywy techniczno-organizacyjno-decyzyjnej. Celem tej normy jest między innymi uporządkowanie materii w zakresie zarządzania i właściwego dysponowania tym elementem majątku firmy, który stanowią aktywa fizyczne<sup>4</sup>. Warto podkreślić, że stan infrastruktury technicznej istotnie wpływa na poziom uzyskiwanej jakości wyrobu i konkurencyjność organizacji. Zagadnienie to jest szczególnie istotne w dużych firmach, w których nagłe przerwy w produkcji spowodowane niedyspozycją lub awarią urządzenia narażają przedsiębiorstwa na ogromne straty finansowe. Straty te są efektem niedotrzymania terminów realizacji określonych w zawartych umowach. W obszarze zarządzania aktywami występującymi w formie fizycznej ważne jest utrzymywanie ich w odpowiedniej kondycji w celu zapewnienia ich wartości bilansowej i użytkowej. Jak wcześniej wspomniano, jednym z istotnych elementów zarządzania organizacją jest utrzymanie właściwych relacji wartości fizycznych aktywów i źródeł finansowania organizacji. Zasadniczym czynnikiem decydującym o jakości zarządzania in-

---

<sup>4</sup> Norma ISO 55001:2014 zawiera wymagania, które mogą być odniesione zarówno do parametrów materialnych, jak i niematerialnych aktywów, a to oznacza, że w założeniu norma ISO 55001:2014 jest przeznaczona do zarządzania każdym rodzajem aktywów. Niemniej jednak z formy i charakteru sformułowań stanowiących treść wyżej wymienionej normy wynika jej szczególne ukierunkowanie w stronę aktywów o fizycznej postaci.

frastruktura techniczna jest podejście procesowe (Piersiala, Trzcieleński, 2005) zaliczane do metod nowoczesnych<sup>5</sup>.

Przy stosowaniu do zarządzania aktywami wymagań stanowiących treść normy należy podkreślić istnienie określonego zestawu priorytetów i wartości (rysunek 2). Na poziomie zarządzania organizacją oczekiwania interesariuszy, w tym również te dotyczące aktywów, są częścią składową wymagań stawianych przed organizacją. Trzeba pamiętać, że w systemie zarządzania aktywami podejście do aktywów ulega stopniowej decentralizacji. Na najniższym poziomie zarządzania realizowane działania dotyczą poszczególnych składników aktywów z uwzględnieniem ich cyklu życia.



Rysunek 2. Schemat integracji priorytetów i wartości w systemowym zarządzaniu aktywami  
(Figure 2. The idea of integrating priorities and values in system asset management)

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei w tabeli 1 przedstawiono główne obszary zarządzania aktywami zidentyfikowane na podstawie normy ISO 55001:2014. Ponieważ system zarządzania aktywami stanowi integralną część zarządzania organizacją, ważnym elementem jest uwzględnianie celów organizacji i wymagań stron zainteresowanych w kontekście organizacji. Nieodzownym elementem zarządzania aktywami jest zaangażowanie kierownictwa. Z kolei planowane cele związane z aktywami powinny być połączone z celami organizacji. Cele te powinny być

<sup>5</sup> W podejściu do zarządzania infrastrukturą techniczną wyróżnia się dwie metody: klasyczną i nowoczesną. W metodzie klasycznej ważnymi elementami są: potencjał eksploatacyjny, stan, efektywność i niezawodność. Metoda nowoczesna, do której zalicza się zarządzanie znormalizowane (np. według normy ISO 55001:2014 – o czym więcej w dalszej części pracy), wykorzystuje do zarządzania infrastrukturą outsourcing oraz wspomnianą realizację procesów w dziale utrzymania ruchu.

konkretne, wymierne, osiągalne i realistyczne. Warto zwrócić uwagę, że w zarządzaniu aktywami ważną rolę odgrywają zarówno zasoby materialne, jak i źródła dokumentujące efekty zarządzania aktywami.

Tabela 1. Przegląd obszarów zarządzania w świetle normy ISO 55001:2014  
(Table 1. Overview of management areas in the light of ISO 55001:2014)

Identyfikacja obszarów zarządzania organizacją (The identification of areas of organisation management)	Przegląd najważniejszych kierunków aktywności zarządczej najwyższego kierownictwa w poszczególnych obszarach zarządzania (The list of activities of top management in specific management areas)
Kontekst organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wymagania stron zainteresowanych</li> <li>• Charakter i formuła systemu zarządzania aktywami</li> <li>• Strategia dotycząca zarządzania aktywami – opracowanie Planu Strategicznego Zarządzania Aktywami</li> <li>• Cele organizacji</li> </ul>
Przywództwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaangażowanie przywództwa</li> <li>• Zarządzanie aktywami – udział w zarządzaniu</li> <li>• Role i odpowiedzialności</li> </ul>
Planowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cele związane z zarządzaniem aktywami i powiązanie z planami organizacji</li> <li>• Ryzyko i szanse związane z aktywami</li> </ul>
Wspomaganie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zasoby</li> <li>• Kompetencje</li> <li>• Świadomość</li> <li>• Wymagania dotyczące informacji</li> <li>• Dokumentowanie</li> </ul>
Działanie i obsługa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wdrażanie i kontrola</li> <li>• Zarządzanie zmianami</li> <li>• Realizacja działań zleconych na zewnątrz (outsourcing)</li> </ul>
Ocena skuteczności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorowanie, pomiar, analiza i ocena</li> <li>• Audyt wewnętrzny</li> <li>• Przegląd zarządzania</li> </ul>
Doskonalenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niezgodność i działania korygujące</li> <li>• Działania zapobiegawcze</li> <li>• Ciągłe doskonalenie</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie ISO 55001:2014 Asset management – Management systems – Requirements.

Działania i obsługa z zakresu zarządzania aktywami dotyczą w gruncie rzeczy realizacji przyjętych planów i procedur oraz w szczególności nadzorowania zmian zachodzących w obrębie aktywów. Istotą tych działań jest złagodzenie niekorzystnych skutków wynikających z zachodzących zmian w obrębie aktywów. Ważnym elementem działań i obsługi jest nadzorowanie zewnętrznych dostawców usług dotyczących zarządzania aktywami po-

zyskanymi dzięki outsourcingowi. W ramach zarządzania aktywami organizacja powinna ustalić kryteria pomiaru oraz wskaźniki umożliwiające ocenę realizacji polityki zarządzania aktywami. Ważnym przesłaniem wymagań normy ISO 55001:2014, animującym określoną aktywność kadry zarządzającej, jest doskonalenie zarządzania aktywami. Wykorzystanie wszystkich elementów zarządzania w celu ograniczenia awarii i wypadków związanych z infrastrukturą techniczną oraz umiejętność zapobiegania potencjalnym zakłóceniom w funkcjonowaniu aktywów to nie tylko podejmowanie racjonalnych decyzji w systemie eksploatacji, ale również istota doskonalenia zarządzania aktywami (Downarowicz, 2000).

#### **4. Udział najwyższego kierownictwa w zarządzaniu elementami majątku organizacji – praktyczna interpretacja zadań według normy ISO 55001:2014**

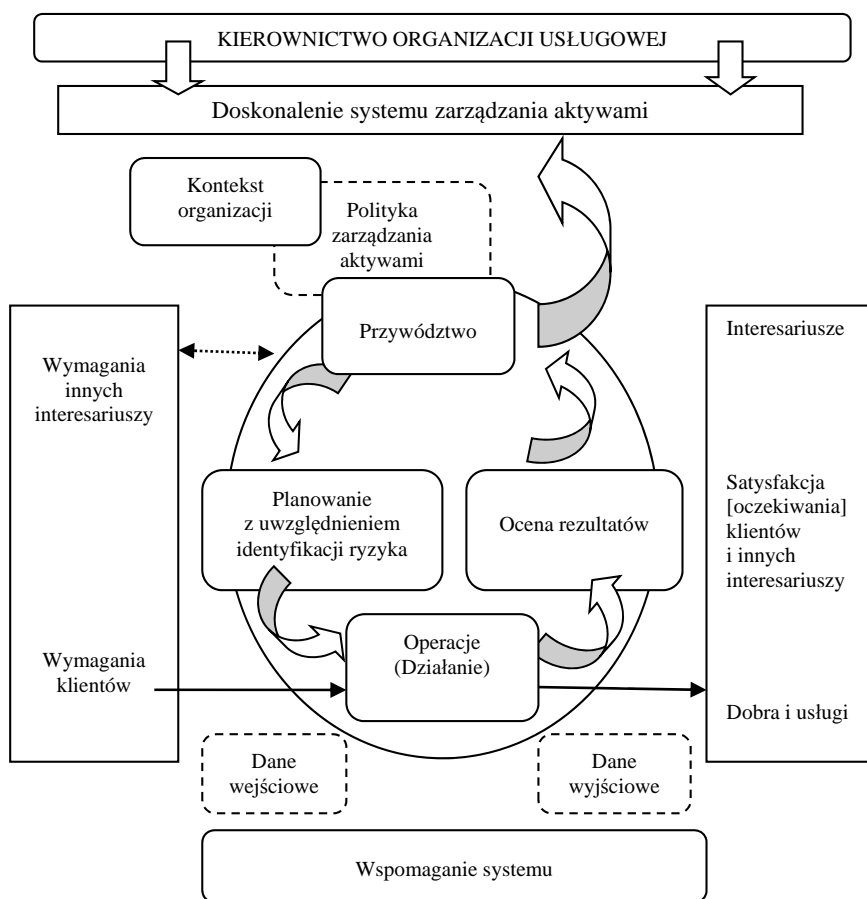
W praktyce menedżerskiej powszechnie jest wykorzystywanie zasad zawartych w różnych znormalizowanych systemach zarządzania. Jakkolwiek w ostatnim czasie wzrosła świadomość nieprawidłowości istniejących w normatywnych systemach zarządzania (Ząbek, Sikora 2011), to jednak w praktyce wykorzystywanie wymagań stanowiących treść norm dotyczących zarządzania w dalszym ciągu uznawane jest za znaczący czynnik usprawniający proces zarządzania (Zimon, 2013). Przesłanie o istotnej roli kierownictwa w zarządzaniu aktywami i obligowanie najwyższego kierownictwa do zaangażowania w ciągłe doskonalenie systemu zarządzania aktywami to ważny element normy ISO 55001:2014.

Na rysunku 3 przedstawiono koncepcję przywództwa procesu realizowanego zgodnie z normą ISO 55001:2014 wpisaną w cykl Deminga. W zaprezentowanej koncepcji kluczowym elementem jest kontekst organizacji, który stanowi fundament ustalenia polityki zarządzania aktywami. Polityka zarządzania aktywami opracowana i aktywowana przez kierownictwo jest elementem adekwatnych planów organizacji, umożliwia wykorzystywanie zasobów i zawierając wytyczne do postępowania z aktywami, pozwala następnie na ocenę tych działań, uruchamiając tym samym cykl stałego doskonalenia.

Polityka zarządzania aktywami jest ponadto dokumentem, w którym zawiera się główne cele w zakresie zarządzania aktywami, jakie organizacja zamierza osiągnąć w najbliższym czasie. Należy przypomnieć, że w opinii Hamrola (2007) właściwie opracowana i sformułowana polityka związana z realizacją określonych wizji i strategii stanowi siłę napędową organizacji. To polityka zarządzania aktywami pozwala pracownikom odczuć, że uczestniczą w czymś ważnym, kreując jednocześnie ich poczucie wartości oraz pogłębiając ich więź z organizacją (Baruk, 2013, s. 38). Rola kierownictwa w zarządzaniu aktywami, która umownie zawiera w sobie cechy świadczące o zaangażowaniu w ciągłe doskonalenie, została mocno zaakcentowana na rysunku 3. Istnienie wymagania ciągłego doskonalenia jako umownego ogniwa łączącego tę część kierownictwa, która jest odpowiedzialna za proces zarządzania aktywami, z kierownictwem całej organizacji stanowi dowód podejścia znormalizowanego i powtarzalnego trwającego w określonym cyklu (Zimon, 2012, s. 129). Ponadto należy podkreślić, że według normy ISO 55001:2014 istotnymi elementami potwierdzającymi zaangażowanie przywództwa w zarządzanie aktywami jest zadbanie o nadanie odpowiedzialności osobom za poszczególne działania związane z zarządzaniem aktywami (Szymańska, Szy-



mański, 2010). W opinii Kowalczyka (2005), w organizacji, w której wdrożono elementy systemowego zarządzania aktywami, kierownictwo powinno legitymować się wysokimi umiejętnościami technicznymi, diagnostycznymi, analitycznymi oraz koncepcyjnymi i interpersonalnymi. Zgodnie z powyższym, z punktu widzenia zarządzania aktywami kierownictwo powinno mieć zdolność podejmowania racjonalnych decyzji, umiejętności rozwiązywania konfliktów oraz wykazywać zaangażowanie w działalność związaną z doskonaleniem systemu. Należy zwrócić uwagę, że właśnie brak współpracy między przełożonymi a pracownikami stanowi znaczną barierę wstrzymującą rozwój i doskonalenie systemów normatywnych (Bugdol, 2010, s. 7).



Rysunek 3. Koncepcja przywództwa procesu realizowanego według normy ISO 55001:2014 wpisana w cykl Deminga

(Figure 3. The concept of leadership of process implemented according to the ISO 55001:2014 standard, entered into the Deming cycle)

Źródło: opracowanie własne na podstawie normy ISO 55001:2014.

Kolejnym zobowiązaniem najwyższego kierownictwa wyszczególnionym w normie ISO 55001:2014 jest planowanie i organizacja przeglądów zarządzania. W zarządzaniu jakością przeglądy zarządzania są okresowym, zaplanowanym i udokumentowanym spotkaniem kierownictwa z osobami odpowiedzialnymi za realizację celów oraz polityki jakości poświęconym ocenie skuteczności przez porównanie zamierzeń z rzeczywiście uzyskanymi wynikami (Hamrol, Mantura, 2005). Z kolei w zarządzaniu aktywami w wyniku przeglądu z zarządzania kierownictwo ocenia przydatność, adekwatność i skuteczność stosowanych rozwiązań dotyczących aktywów przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę ideę funkcjonowania organizacji, należy przypomnieć, że realizowane w niej procesy muszą być ukierunkowane na spełnianie wymagań klienta. Okazuje się, że w rozwój organizacji powinien zostać tak wkomponowany rozwój zarządzania aktywami, aby umożliwiał/ułatwiał spełnianie wymagań klientów oraz innych stron zainteresowanych rozwojem organizacji przy jednoczesnym zapewnieniu zadowolenia klienta. To oznacza, że szczególnie ważnym obowiązkiem kadry kierowniczej jest zagwarantowanie, aby zmiany gustów i preferencji klienta znajdowały odzwierciedlenie w polityce dotyczącej zarządzania aktywami. W praktyce zarządzania organizacją wymagania klientów, uwidocznione w preferencjach oraz wspomnianych gustach, są skorelowane z przyjmowanymi dla różnych poziomów systemu celami szczegółowymi oraz poszczególnymi elementami zarządzania aktywami (Wawak, 2006).

W tabeli 2 dokonano przeglądu praktycznych działań, które podejmowane zgodnie z normą ISO 55001:2014 jednocześnie należą do zadań najwyższego kierownictwa. Okazuje się, że istnieją cztery obszary praktycznego zarządzania aktywami, w których zgodnie z normą ISO 55001:2014 występuje określone delegowanie uprawnień dla najwyższego kierownictwa.

Tabela 2. Rola najwyższego kierownictwa w zarządzaniu aktywami w ujęciu praktycznym  
(Table 1. The role of top management in asset management in practical terms)

Priorytety najwyższego kierownictwa w świetle normy ISO 55001:2014 (The priorities of top management in the light of ISO 55001:2014)	Przykłady zadań do wykonania przez najwyższe kierownictwo wynikających z wymagań normy ISO 55001:2014 (Examples of tasks of top management resulting from ISO 55001:2014)
Zaangażowane przewodzenie podczas realizacji zadań związanych z zarządzaniem aktywami	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustalenie osoby odpowiedzialnej za zarządzanie aktywami</li> <li>• Priorytetowe uznawanie roli zarządzania aktywami w zarządzaniu organizacją</li> <li>• Stałe komunikowanie roli zarządzania aktywami w organizacji</li> <li>• Dbałość o przydzielanie zasobów do zarządzania aktywami</li> <li>• Uwzględnianie stanu aktywów podczas ustalania wydatków inwestycyjnych</li> <li>• Uwzględnianie zarządzania aktywami podczas planowania elementów zarządzania ryzykiem</li> <li>• Zapewnienie ścieżki rozwoju personalnego dla osób wykonujących określone zadania z zakresu zarządzania aktywami</li> </ul>
Opracowanie polityki zarządzania aktywami	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przestrzeganie przepisów ustawowych oraz branżowych</li> <li>• Uwzględnianie w decyzjach dotyczących zarządzania majątkiem cyklu życia produktu oraz ryzyka utrzymywania składnika aktywów</li> <li>• Integracja z procesami biznesowymi oraz sprawozdawczością</li> </ul>

<p>Priorytety najwyższego kierownictwa w świetle normy ISO 55001:2014 (<i>The priorities of top management in the light of ISO 55001:2014</i>)</p>	<p>Przykłady zadań do wykonania przez najwyższe kierownictwo wynikających z wymagań normy ISO 55001:2014 (<i>Examples of tasks of top management resulting from ISO 55001:2014</i>)</p>
<p>Określenie odpowiedzialności i uprawnień w zakresie zarządzania aktywami</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wdrożenie schematu organizacyjnego uwzględniającego doświadczenie i kompetencje personelu</li> <li>• Realizacja szkoleń</li> <li>• Modyfikacja uprawnień personelu stosownie do zachodzących zmian w otoczeniu organizacji oraz wewnątrz niej</li> </ul>
<p>Realizacja przeglądu zarządzania i przeglądu zarządzania aktywami</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawdzanie adekwatności polityki zarządzania aktywami i modyfikowanie jej celów stosownie do zachodzących zmian w otoczeniu organizacji</li> <li>• Rejestrowanie zmian prawnych i branżowych dotyczących aktywów</li> <li>• Stosowanie harmonogramów cyklicznych przeglądów aktywów</li> <li>• Analiza komunikacji z personelem niższego szczebla dotyczącej zarządzania aktywami</li> <li>• Ocenianie systemu zarządzania aktywami oraz wprowadzanie działań korygujących</li> <li>• Stała identyfikacja źródeł doskonalenia zarządzania aktywami w obszarach związanych z celami, wymaganiami prawnymi i organizacyjnymi, osiągnięciami, wykorzystaniem zasobów oraz stosowanych metod kontroli</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie ISO 55001:2014 Asset management – Management systems – Requirements.

Należy podkreślić, że wiele wymagań, takich jak: przyporządkowanie osób biorących udział w zarządzaniu aktywami, organizacja i realizacja szkoleń, opracowanie polityki zarządzania aktywami z uwzględnieniem obowiązujących przepisów prawnych oraz sprawdzanie adekwatności polityki zarządzania aktywami do zachodzących zmian, to typowe uprawnienia i zobowiązania najwyższego kierownictwa. W normie ISO 55001:2014 znajduje się jednak sporo nietypowych wymagań, które determinują praktyczną rolę najwyższego kierownictwa w zarządzaniu organizacją przez nadanie mu specyficznych uprawnień. Branie pod uwagę zarządzania aktywami podczas ustalania wydatków inwestycyjnych, podejmowanie określonych decyzji z uwzględnieniem cyklu życia produktu czy też stosowanie harmonogramów cyklicznych przeglądów aktywów stanowi specyficzny obszar zarządzania oraz zbiór nowych, jak dotąd nieokreślonych jednoznacznie, zadań do realizacji.

## 5. Podsumowanie

W pracy wykazano istotną rolę najwyższego kierownictwa w zarządzaniu organizacją z uwzględnieniem zarządzania aktywami zgodnie z normą ISO 55001:2014. Podejście do zarządzania aktywami według normy ISO 55001:2014 pozwala na wyodrębnienie obszarów kluczowych w wypełnianiu funkcji zarządczych. Stosując wymagania normy ISO 55001:2014, należy zwrócić uwagę, że najwyższe kierownictwo musi postrzegać swoją rolę i wypełniać funkcje zarządcze posegregowane w trzech obszarach. Pierwszy definiuje udział

najwyższego kierownictwa w zarządzaniu aktywami przez prowadzenie działań animujących w następujących sektorach zarządzania organizacją:

- warunki zewnętrzne i wewnętrzne funkcjonowania organizacji (kontekst organizacji);
- środowisko procesów;
- planowanie funkcjonowania z uwzględnieniem ryzyka;
- doskonalenie funkcjonowania;
- ocena skuteczności zarządzania aktywami;
- zapewnienie warunków do zarządzania aktywami.

Drugi aspekt wypełniania funkcji zarządczych oznacza realizowanie zadań w zakresie moderowania konkretnych procesów dotyczących gospodarowania aktywami w organizacji. Trzeci obszar to zbiór pogrupowanych konkretnych zadań do wykonania, delegowanych najwyższemu kierownictwu, wynikający bezpośrednio z poszczególnych wymagań normy. Zbiory tych zadań obejmują:

- zaangażowanie i stałe wykazywanie cech przywódczych;
- opracowywanie polityki zarządzania aktywami;
- przyporządkowanie uprawnień i odpowiedzialności z tytułu zarządzania aktywami;
- realizację przeglądu z zarządzania i przeglądu z zarządzania aktywami.

W pracy wykazano, że zgodnie z normą ISO 55001:2014 w gestii najwyższego kierownictwa oprócz typowych zadań wynikających z pełnionej funkcji kierowniczej znajduje się wiele wyzwań będących efektem normatywnego podejścia do zarządzania aktywami. Wymagania normy ISO 55001:2014 determinują kreowanie takich nowych, niezidentyfikowanych dotąd obszarów decyzyjnych, jak: podejmowanie określonych decyzji z uwzględnieniem cyklu życia produktu oraz stosowanie harmonogramów cyklicznych przeglądów aktywów. To oznacza, że występowanie aktywów w różnych postaciach i formach oraz o różnym poziomie zaawansowania technologicznego generuje nowe potrzeby w obszarze zadań do wykonania przez naczelne kierownictwo organizacji.

## Bibliografia

- Baruk, M. (2013). Znaczenie oporu personelu jako bariery w działalności innowacyjnej – opinie menadżerów. *Problemy Jakości*, 4, 35–39.
- Brigham, E.F. (1996). *Podstawy zarządzania finansami*. Warszawa: PWE. ISBN 8320809622.
- Bugdol, M. (2010). Satysfakcja pracowników z systemów zarządzania jakością. *Problemy Jakości*, 2, 7–10.
- Conso, P. (1985). *Gestion financière de l'entreprise*. Paris: Dunod.
- Downarowicz, O. (2000). *System eksploatacji: zarządzanie zasobami techniki*. Gdańsk: Politechnika Gdańska; Radom: Instytut Technologii Eksploatacji. ISBN 8372041733.
- Gabrusewicz, W., Kołaczyk, Z. (2005). *Bilans – wartość poznawcza i analityczna*. Warszawa: Difin. ISBN 8372515298.
- Gruszecki, T. (1989). Przedsiębiorstwo jako kategoria ekonomiczna. W: W. Jakóbiak (red.). *Teoria i praktyka przemian gospodarczych: wybrane problemy*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk. ISBN 8304031809.
- Hamrol, A. (2007). *Zarządzanie jakością z przykładami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 8301153892.
- Hamrol, A., Mantura, W. (2005). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 8301143908.
- Horngren, Ch.T. (1977). *Comptabilité analytique de gestion: solutions aux problèmes*. Montréal: HRW.

- ISO 55001:2014 Asset management – Management systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization.
- Kowalczyk, J. (2005). *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość: ISO 9001 – TQM*. Warszawa: CeDeWu. ISBN 8387885908.
- Krajewski, M. (2012). Kierunki zarządzania aktywami w przedsiębiorstwie w aspekcie podejmowanych decyzji finansowych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 50, 295–303.
- Piersiala, S., Trzcieliński, S. (2005). Systemy utrzymania ruchu. W: M. Fertsch, S. Trzcieliński (red.). *Konceptje zarządzania systemami wytwórczymi*. Poznań: Instytut Inżynierii Zarządzania. Politechnika Poznańska. ISBN 8392225716.
- Sudoł, S. (2006). *Przedsiębiorstwo: podstawy nauki o przedsiębiorstwie: zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE. ISBN 8320816211.
- Szymańska D., Szymański M. (2010). *Przekonaj pracowników do dbania o jakość*. Warszawa: Difin. ISBN 9788376413044.
- Wawak, S. (2006). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Gliwice: Helion. ISBN 8373617876.
- Ząbek, J. (2016). Zarządzanie jakością w zarządzaniu organizacją: metametoda czy narzędzie? *Problemy Jakości*, 6, 2–10.
- Ząbek, J., Sikora, T. (2011). Refleksje nad jakością w odniesieniu do wybranych aspektów praktycznych. *Zarządzanie Jakością*, 4, 21–29.
- Simon, D. (2012). Proces wdrażania systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 oraz filozofii TQM w organizacjach. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 13(1), 127–137.
- Simon, D. (2013). Rola najwyższego kierownictwa w procesie implementacji i doskonalenia systemu zarządzania jakością. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(12/1), 225–233.

## Role of top management in asset management according to ISO 55001:2014 standard

**Abstract:** The main aim of the article is to determine the role of top management in managing physical assets in accordance with ISO 55001:2014. The ISO 55001:2014 standard contains supplementing technical, organisational and decision-making requirements related to asset management. It turns out that the application of ISO 55001:2014 in the asset management approach allows the identification of the areas of the organisation management. These areas are: context of the organisation, processes, planning of the organisation, performance evaluation, improvement and provision of proper support. The responsibilities of the top

management which result directly from the standard are also identified in the work. These include: commitment and emphasis on leadership skills, development of asset management policy, assignment of authorities and responsibilities in view of asset management, completion of management and assets review. It turns out that asset management in accordance with ISO 55001:2014, which is present in various forms and at various levels of technological advancement, generates new needs in the area of tasks to be performed by the top management of an organisation.

**Key words:** top management, asset management, quality in organisation, organisational development, quality management, ISO standards