

Aleksandra Sus-Januchowska

ZINTEGROWANY SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ, OCHRONĄ ŚRODOWISKA ORAZ BEZPIECZEŃSTWEM I HIGIENĄ PRACY

1. Wstęp

Przedsiębiorstwom działającym we współczesnych realiach stawiane są duże wymagania w zakresie kształtowania ich interakcji z otoczeniem. Wynikają one z tego, że organizacje nie są jedynie jednostkami realizującymi własne, ekonomiczne cele, ale są także systemami społecznymi włączonymi w polityczną i gospodarczą zależność państwa i społeczeństwa [8, s. 195]. Wymagania te koncentrują się przede wszystkim na przyjęciu odpowiedzialności za wyrządzone szkody wynikające z wypadków przy pracy i zanieczyszczeń środowiska oraz na powstrzymaniu tychże działań. Istotną rolę odgrywa również włączenie jakości produktów i usług, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony środowiska do misji, celów i strategii przedsiębiorstwa.

Działania integracyjne systemów zarządzania jakością, bezpieczeństwem i higieną pracy oraz środowiskiem w jeden ogólny system zarządzania warto podejmować w przypadku gdy, organizacji zależy na uzyskaniu przewagi konkurencyjnej przez m.in. zwiększenie zysków w drodze ograniczania strat czy też na uwzględnianiu interesów zainteresowanych stron. Przesłanką aplikacji tych systemów jest również chęć efektywniejszego wykorzystania zasobów, przez ich lepszą alokację w wymiarze zarówno strategicznym oraz taktycznym, jak i operacyjnym [5, s. 193].

Wprowadzenie wymienionych systemów zarządzania może przybierać różne formy, jednak najczęściej integracja systemów następuje na podstawie systemu zarządzania jakością według normy PN-EN ISO 9001:2000. W związku z tym przedsiębiorstwa zobowiązane są do spełnienia wszystkich wymagań tejże normy oraz uzupełniających wymagań PN-EN ISO 14001:2004 i PN-N-18001:1999. Niniejszy artykuł koncentruje się na przedstawieniu elementów zintegrowanego systemu oraz możliwości ich integracji. Zagadnienia związane z wymienionymi systemami zarządzania są bardzo rozległe, a literatura tematu poświęca im wiele uwagi. W związku z tym w artykule zostały zawarte tylko najważniejsze cechy systemów, ich meritum, a także potencjalne korzyści związane z ich aplikacją.

Rozważania zawarte w artykule powstały na podstawie studiów literaturowych tematu.

2. System zarządzania jakością według ISO serii 9000:2000

Normy ISO serii 9000:2000 są normami o charakterze organizacyjnym. Zawierają wymagania i wytyczne dotyczące budowy systemu zarządzania jakością w organizacji, w tym też w przedsiębiorstwie¹. Normy te opierają się na założeniu, że jakość wyrobów i usług oferowanych przez firmy zależy od stopnia zorganizowania procesów wytwórczych. W celu osiągnięcia wysokiej jakości należy podporządkować aspektowi jakości wszystkie sfery działania, w tym również zarządzanie [10]. Idea koncepcji zarządzania jakością zawarta w tych normach opiera się na dwóch podstawowych zasadach, a mianowicie [7, s. 333]:

- zapobieganie przyczynom powstawania wad jest lepsze niż ich wykrywanie i korekcja,
- obszarem stwarzającym największe możliwości oddziaływania na jakość jest organizacja, rozumiana jako system zarządzania przedsiębiorstwem.

Potrzeba uporządkowania w skali międzynarodowej norm dotyczących zapewnienia jakości pojawiła się pod koniec lat 70. XX w. W latach 1978 i 1979 wydane zostały pierwsze normy państwowe: kanadyjska CSA 3-Z299 i brytyjska BS 5750. Na wniosek strony niemieckiej w 1979 r. powołany został Komitet Techniczny ISO/TC 176 *Zapewnienie jakości*, wchodzący w skład Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej. Efektem prac związanych z ujednoliceniem wymagań stawianych przed systemami zapewnienia była ustanowiona w 1986 r. międzynarodowa norma ISO 8402: *Terminologia jakości*. Następnie w marcu 1987 r. powstała seria międzynarodowych norm ISO 9000-9004: *Zarządzanie jakością. Systemy zapewnienia jakości*, z których trzy (ISO 9001, 9002, 9003) miały charakter modelowy i zawierały zróżnicowane przedmiotowo wymagania odnośnie systemu jakości dostawcy. Dwie pozostałe (ISO 9000 i 9004) zawierały wytyczne i były normami o charakterze pomocniczym. Normy ISO 9000 wraz z normą terminologiczną zostały przyjęte w 1993 r. jako normy państwowe w ponad 50 państwach, w tym w krajach europejskich, jako normy EN 29000. Polski Komitet Normalizacyjny ustanowił normę PN-EN 29000-ISO 9000 i pozostałe, jako normy obowiązujące od 1 października 1993 r.

Praktyka wykazała jednak, że normy te nie w pełni umożliwiają zastosowanie ich do specyfiki różnych branż i rodzajów działalności. Należało je zatem znowelizować i wyeliminować trudności interpretacyjne. Pierwsza, tzw. mała nowelizacja norm ISO serii 9000, rozpoczęła się w 1994 r. W Polsce proces ten zakończył się w 1996 r. wydaniem nowej wersji norm pod symbolem PN-ISO serii 9000:1996.

Zbytняя szczegółowość i trudność interpretacji norm, zwłaszcza w stosunku do instytucji świadczących usługi, generowanie dużej ilości szczegółowych doku-

¹ Normy te znajdują również zastosowanie w urzędach, szpitalach, komendach policji itp.

mentów, głównie dotyczących stanowisk funkcjonalnych, ich zbiurokratyzowanie, konieczność uwzględnienia nowoczesnych koncepcji zarządzania (podejście procesowe) oraz kryteriów koncepcji TQM (*Total Quality Management*), a także obowiązek poddawania norm publikowanych przez ISO przeglądowi, co najmniej raz na 5 lat – to najważniejsze z przyczyn tzw. „dużej” nowelizacji. Czynniki te w głównej mierze przyczyniły się do uwzględnienia, podczas opracowywania wymagań nowej normy systemowej ISO 9001:2000, tzw. ośmiu zasad zarządzania, wywodzących się z koncepcji TQM. W wyniku prac normalizacyjnych 15 grudnia 2000 r. zostały zatwierdzone normy ISO serii 9000 w nowej wersji 2000.

Od początku normy ISO serii 9000 traktowane były jako normy „nowej generacji” – odmienne od norm przemysłowych, oparte na koncepcji znormalizowania pewnych ogólnych metod praktyki menedżerskiej, przynoszące korzyści zarówno dostawcom, jak i odbiorcom. Dzięki zastosowaniu w wielu przedsiębiorstwach systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami norm ISO serii 9000 osiągnięto konkretne korzyści. System stwarza warunki do uporządkowania procesów produkcyjnych, zmniejsza wypadkowość, narzuca konieczność uregulowania systemu badań i zleceń, co zapewnia zrównoważoną ich realizację i przede wszystkim ustala kompetencje dla poszczególnych pracowników. Aplikacja systemu prowadzi także do pozytywnych zmian w kulturze organizacyjnej – wytworzona zostaje atmosfera współodpowiedzialności i identyfikacji pracownika z przedsiębiorstwem, każda zatrudniona osoba ma świadomość odpowiedzialności za wyroby, wpojone zostaje pracownikom pojęcie „klienta wewnętrznego” [16, s. 182].

Aktualny zbiór norm ISO istotnie wpływa na funkcjonowanie systemu jakości, implikując takie zmiany organizacyjne, jak stosowanie podejścia procesowego, ciągłe doskonalenie, zorientowanie na klienta i pomiar stopnia jego zadowolenia, osobiste i poparte dowodami zaangażowanie naczelnego kierownictwa, planowanie jakości oparte na ustanawianiu celów mierzalnych oraz podkreślenie znaczenia kompetencji personelu [18, s. 12].

3. System zarządzania środowiskowego według ISO serii 14000:2004

Podejście systemowe do zarządzania środowiskowego zainicjowała brytyjska norma BS 7750 wydana w 1992 r., zawierająca wytyczne systemu zarządzania ochroną środowiska w przedsiębiorstwie oraz możliwości uczestnictwa w programach badań nad skutkami ekologicznymi stosowanych rozwiązań technicznych.

Bazę normatywną systemu zarządzania środowiskowego (SZŚ) tworzą przepisy Unii Europejskiej EEC 1836/93 w 1993 r. znane pod nazwą EMAS, wraz z późniejszymi zmianami i ostatecznie wprowadzona przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) seria norm ISO 14000. EMAS to regulacja prawna, która zakłada, że ochronę środowiska należy traktować i rozwijać jako

zadanie strategiczne, do którego realizacji niezbędna jest integracja środków w celu eliminacji lub wyraźnego zmniejszenia efektów ubocznych, zagrażających środowisku [13, s. 14]. 15 listopada 2004 r. została opublikowana zweryfikowana i poprawiona wersja norm ISO 14001 i 14004. Zmiany przeprowadzone w normie miały na celu ujednolicenie jej z wymaganiami normy ISO 9001:2000 oraz wyjaśnienie zapisów normy ISO 14001:1998 i ich interpretację. Wprowadzenie zmian w treści nie skutkuje jednak ograniczeniem lub zwiększeniem wymagań w stosunku do obowiązującego dotychczas systemu zarządzania środowiskiem według ISO 14001:1998.

Normy ISO serii 14000 *Zarządzanie środowiskowe* obejmują system zarządzania środowiskiem, ogólne wytyczne budowania systemów i technik wspierających, ogólne wytyczne audytowania SZŚ oraz ogólne wytyczne i kryteria sporządzania bilansu ekologicznego dla produktów i procesów. Seria norm ISO 14000 składa się z norm i raportów technicznych, które pomagają organizacjom uwzględniać aspekty środowiskowe działań, wyrobów i usług. Seria ta objęła zarówno normy dotyczące systemów zarządzania, oceny efektów działalności środowiskowej oraz audytowania, jak i normy dotyczące etykietowania oraz oceny cyklu życia, skupiające się na wyrobach przedsiębiorstwa.

Istotą systemu zarządzania środowiskiem jest zidentyfikowanie aktualnych wpływów na środowisko, wybór spośród nich istotnych i podjęcie kroków minimalizujących zagrożenia. Norma ISO 14001 nie narzuca podjęcia równorzędnych działań ograniczania wszystkich aspektów środowiskowych. Te elementy, w stosunku do których firma nie podjęła działań minimalizujących ich wpływ na środowisko, może uwzględnić w swoich planach na przyszłość. Przedsiębiorstwo jest jednak zobligowane do przestrzegania wszystkich wymagań prawnych w zakresie ochrony środowiska oraz do ciągłego monitorowania swojego wpływu na środowisko [3, s. 238].

Tabela 1. Korzyści dla firm aplikujących system zarządzania środowiskowego

Ekonomiczne	<i>Public relations</i>	Sprzedaż i marketing
Oszczędność energii	Lepszy wizerunek firmy	Czystszy produkt
Zmniejszenie zużycia surowców	Poprawa kontaktów z lokalnymi władzami	Większa konkurencyjność
Zmniejszenie ilości odpadów	Poprawa kontaktów z lokalną społecznością	Spełnienie wymogów rynku
Mniejsze opłaty za korzystanie ze środowiska naturalnego	Spełnienie wymogów instytucji finansowych	Zwiększenie udziału w rynku
Ułatwiony dostęp do funduszy ekologicznych	Spełnienie wymogów firm ubezpieczeniowych	Zaspokojenie potrzeb klienta

Źródło: [3, s. 239].

Zarządzanie środowiskowe jest integralną częścią całego systemu zarządzania organizacją. Planowanie w ramach systemu zarządzania środowiskiem jest procesem nieustannym i oddziałującym na inne aspekty zarządzania. Struktura odpowiedzialności, zasady postępowania, procedury i środki potrzebne do wdrożenia polityki, celów i zadań środowiskowych mogą być skoordynowane z innymi obszarami zarządzania, a mianowicie jakością czy też bezpieczeństwem i higieną w miejscu pracy.

Efektywne zarządzanie środowiskowe prowadzi do uporządkowania stanu formalnoprawnego przedsiębiorstwa przez dostosowanie się do obowiązujących przepisów prawnych w zakresie ochrony środowiska. Przykłady korzyści aplikacji omawianego systemu zostały zaprezentowane w tab. 1.

Korzyści, jakie przynosi aplikacja systemu zarządzania środowiskowego, mogą być rozpatrywane z dwóch punktów widzenia: samej organizacji i jej otoczenia. Dla środowiska oznacza to najczęściej: zmniejszenie ilości odpadów, mniejszą uciążliwość lokalną oraz czystsza wodę i powietrze. Dla przedsiębiorstw wymiernymi korzyściami są redukcja kosztów, wynikających ze zmniejszenia ilości odpadów, czy też ograniczenie zużycia surowców i energii.

4. System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy według PN-N-18001:1999

British Standard Institution (BSI) jako pierwszy zauważył potrzebę rozwijania zarządzania nie tylko w obszarze produkcyjnym, finansowym i marketingowym, ale także ekologicznym i społecznym. Według BSI każdy pracodawca powinien uwzględnić ochronę zdrowia i bezpieczeństwo pracy pracowników. Potrzebę określenia i znormalizowania zasad systemowego zarządzania bhp w polskich przedsiębiorstwach zaczęto dostrzegać począwszy od 1995 r. w związku ze wzrostem zainteresowania koncepcjami systemowego zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 i zarządzania środowiskowego według norm ISO serii 14000. Rozwój tych koncepcji, a także uzyskiwane za granicą informacje o podejmowanych tam pracach normalizacyjnych w dziedzinie bhp powodowały inicjowanie w Polsce prób objęcia sfery bhp zasadami systemowego zarządzania. Próby te napotykały trudności w postaci braku znormalizowanych wymagań lub wytycznych dotyczących bhp [11, s. 2 i n.]. Dopiero w 1999 r. Polski Komitet Normalizacyjny opublikował normę PN-N-18001², w której jasno zdefiniowano system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jako część ogólnego systemu zarządzania organizacją, umożliwiającą opracowanie, wdrażanie, realizowanie, przeglądanie i utrzymywanie polityki bezpieczeństwa i higieny pracy. System ten

² Komitet Techniczny ISO również podjął decyzję o opracowaniu międzynarodowych norm ISO serii 18000, lecz ze względu na trudności związane z różnorodnymi wymaganiami prawnymi dotyczącymi bhp w poszczególnych państwach prace te zostały przerwane.

obejmuje strukturę organizacyjną, podział odpowiedzialności, procesy i zasoby, umożliwiające wdrożenie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

Norma określa 20 obszarów zarządzania bezpieczeństwem pracy, m.in. monitoring wypadków, szkolenie kadry kierowniczej, środki indywidualnej ochrony, higienę pracy i ochronę zdrowia, bezpieczną technikę, promocję bhp w przedsiębiorstwie, bezpieczeństwo poza pracą, przygotowywanie planów na wypadek awarii, kontrolę wewnętrzną oraz wiele innych. Podstawowym celem normy 18001 jest wspomaganie działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy przez określenie wymagań dotyczących skutecznego systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy. Norma ta jest opracowana w sposób umożliwiający zastosowanie jej w każdej organizacji, niezależnie od wielkości i rodzaju działalności.

Elementy modelu systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (SZBHP) mają strukturę tożsamą z wcześniej omawianym systemem zarządzania środowiskowego. Tak jak w normie PN-EN ISO 14001, SZBHP oparty jest na koncepcji ciągłego doskonalenia, polegającej na stałym usprawnianiu systemu dzięki poprawie poszczególnych działań związanych z bhp, a zapisanych w polityce bhp organizacji [9, s. 250]. Zastosowany w normie model zarządzania obejmuje następujące elementy:

- pełne zaangażowanie najwyższego kierownictwa,
- planowanie działań, na które składa się ustalenie celów ogólnych i szczegółowych oraz sporządzenie planów ich realizacji, ocena ryzyka zawodowego i identyfikacja obowiązujących przedsiębiorstwo wymagań prawnych,
- wdrażanie i funkcjonowanie systemu, w tym zdefiniowanie struktury organizacyjnej i odpowiedzialności oraz zasobów, niezbędnych do prawidłowego wdrożenia i funkcjonowania systemu, zapewnienie przez szkolenia odpowiednich kompetencji pracowników, komunikowanie się, dokumentowanie systemu, koordynację prac związanych z wcześniej zidentyfikowanymi zagrożeniami, gotowość do reagowania na wypadki przy pracy, awarie itp.,
- monitorowanie i audytowanie oraz działania korygujące, czyli czynności weryfikujące poprawność działania systemu,
- przegląd wykonywany przez kierownictwo i ciągłe doskonalenie.

Podsumowując: aplikacja zaprezentowanych systemów zarządzania wiąże się z wieloma korzyściami dla przedsiębiorstw. Na największą uwagę zasługują m.in.: zwiększenie elastyczności w zaspokajaniu potrzeb klientów, zarówno obecnych jak i potencjalnych, wykonanie produktu zgodnego ze specyfikacją techniczną, w warunkach nie stanowiących zagrożenia ani dla pracowników, ani dla otoczenia, reorganizacja odpowiedzialności prawnej oraz zwiększenie zadowolenia pracowników, prowadzące do wzrostu efektywności produkcji. Warto również wspomnieć, iż wdrożenie omówionych rozwiązań systemowych jest implikowane zarówno przez otoczenie zewnętrzne (klienci, właściciele, urzędy administracyjne, dostawcy), jak i wewnętrznie, przez zarząd firmy, w celu spełnienia wymagań rynku.

5. Różnice i podobieństwa systemów zarządzania jakością, środowiskiem oraz bhp

Systemy zarządzania zaprezentowane w niniejszym artykule mają cechy wspólne, ale są też między nimi różnice. Integracji sprzyja występowanie w każdym z nich podobnych elementów strukturalnych, wymagań dotyczących planowania, wdrażania, sprawdzania i oceny podejmowanych działań. Zestawienie wybranych wspólnych wymagań systemów zarządzania jakością, środowiskiem i bhp przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Wykaz wspólnych wymagań systemów zarządzania jakością, środowiskiem i bhp

Wymagania	Zarządzanie jakością	Zarządzanie środowiskowe	Zarządzanie bhp
Proces ciągłego doskonalenia	Orientacja przedsiębiorstwa na klienta	Orientacja przedsiębiorstwa na środowisko i otoczenie	Orientacja firmy na pracowników
	Prewencja dotycząca odpowiedzialności za produkt	Prewencja dotycząca odpowiedzialności za środowisko	Prewencja dotycząca odpowiedzialności za bhp
	Program poprawy jakości	Program poprawy ochrony środowiska	Program poprawy warunków bhp
Odpowiedzialność kierownictwa	Wymagania klienta	Wymagania prawne i społeczne	Wymagania prawne
	Polityka jakości	Polityka środowiskowa	Polityka bhp
	Pełnomocnik ds. jakości	Pełnomocnik ds. środowiska	Pełnomocnik ds. bhp
	System zarządzania jakością	System zarządzania środowiskowego	System zarządzania bhp
Zarządzanie zasobami	Księga jakości, dokumenty i zapisy	Dokumenty i zapisy	Dokumenty i zapisy
	Szkolenia dotyczące jakości	Szkolenia dotyczące ochrony środowiska	Szkolenia dotyczące bhp
	Środki materialne, finansowe i informacyjne niezbędne do realizacji programu jakości	Środki materialne, finansowe i informacyjne niezbędne do realizacji programu ochrony środowiska	Środki materialne, finansowe i informacyjne niezbędne do realizacji programu poprawy bhp i ppoż.
Zarządzanie procesami	Wyposażenie techniczne i pomiarowe	Wyposażenie techniczne i pomiarowe	Wyposażenie techniczne i pomiarowe
	Dyscyplinowanie procesów dotyczących obsługi klienta	Dyscyplinowanie procesów związanych z ochroną środowiska	Dyscyplinowanie procesów związanych z zapewnieniem bezpiecznych i higienicznych warunków pracy
Pomiary, analiza wyników i doskonalenie	Postępowanie z wyrobami niezgodnymi z wymaganiami	Postępowanie w sytuacjach awaryjnych i katastrofalnych	Postępowanie powypadkowe
	Kontrola: dostaw, międzyoperacyjna, końcowa	Monitoring środowiska	Przegląd warunków bhp
	Wewnętrzne audyty jakości	Wewnętrzne audyty środowiskowe	Przegląd warunków bhp
	Działania korygujące i zapobiegawcze	Działania korygujące i zapobiegawcze	Działania korygujące i zapobiegawcze

Źródło: [1, s. 292].

Analiza danych zawartych w tab. 2 pozwala sformułować wniosek, że proces integracji jest dokonywany na trzech płaszczyznach. Są to:

1. Polityka. Integracja na poziomie polityki polega na sformułowaniu jednej polityki rozwoju przedsiębiorstwa, uwzględniającej jakość, ochronę środowiska oraz bezpieczeństwo i higienę pracy.

2. Podsystemy. Na tej płaszczyźnie działania integracyjne polegają na znajdowaniu najlepszych rozwiązań (w poszczególnych zakresach działalności przedsiębiorstwa) oraz dążeniu do efektu synergicznego, przy jednoczesnym uwzględnieniu zaangażowanych podmiotów i zachodzących procesów, co odzwierciedla się w tworzeniu wspólnych procedur.

3. Dokumentacja. Integracja na poziomie dokumentacji polega na umieszczeniu elementów wszystkich wcześniejszych norm w księdze zintegrowanego systemu zarządzania, w systemowych procedurach i instrukcjach oraz w innych dokumentach [2, s. 15].

Należy jednak zauważyć, iż między tymi trzema systemami, oprócz cech wspólnych, istnieją sprzeczności, które wynikają ze specyfiki każdej z omawianych dziedzin. Podstawowe różnice przedstawiono w tab. 3.

Tabela 3. Różnice między składnikami zintegrowanego systemu zarządzania

Podstawowe różnice	SZJ ISO 9000:2000	SZŚ ISO 14001	SZBHP PN-N-18001
Orientacja na inny rodzaj wyrobów	Zamierzony wyrób końcowy	Niepożądane strumienie wylotowe (emisje do powietrza, ścieki, odpady) oraz nadmierne strumienie surowcowe, materiałowe i energetyczne	Niepożądane zdarzenia i ryzyko ich wystąpienia w miejscu pracy (wypadki, choroby zawodowe)
Cele przedmiotowe	Powtarzalność inherentnych cech wyrobów	Minimalizacja aspektów środowiskowych	Minimalizacja ryzyka zawodowego
Orientacja strategiczna	Generowanie większego zysku	Zmniejszenie strat	Zmniejszenie strat
Zainteresowane strony w odniesieniu do analizowanych skutków działalności	Klient zewnętrzny	Klient zewnętrzny	Klient wewnętrzny
Kluczowe czynniki i podmioty mobilizujące do działalności	Konkurencja, wymagania klientów	Prawo/organa kontroli zewnętrznej	Prawo/organa kontroli zewnętrznej i wewnętrznej

Źródło: [5, s. 194-195].

Zaprezentowana w tab. 3 lista różnic uświadamia, iż na proces integracji należy patrzeć kompleksowo, nie tylko od strony wymagań normatywnych. Aspektem, który przede wszystkim powinien zostać tutaj rozpatrzony, jest analiza skutków wpływu organizacji z punktu widzenia klienta końcowego: tradycyjnego klienta, inwestorów, klientów wewnętrznych, dostawców, organów administracji

państwowej i samorządowej czy konkurencji. Każdy z systemów wyróżnia inny rodzaj klienta, jakiego dotyczy, tak więc bezsporną kwestią jest wprowadzenie pojęcia „klienta zewnętrznego” i dokonanie dokładnej jego charakterystyki. Priorytetową sprawą w tym przypadku wydaje się zmiana podejścia pracowników do zagadnień klienta i uzmysłowienie im szerszego znaczenia pojęcia „klient” oraz ukierunkowanie na zwiększenie zadowolenia różnych zainteresowanych stron.

Wprowadzenie wymienionych systemów zarządzania może przybierać różne formy, jednak najczęściej integracja systemów następuje na podstawie Systemu zarządzania jakością według normy PN-EN ISO 9001:2000. W związku z tym przedsiębiorstwa zobowiązane są do spełnienia wszystkich wymagań tejże normy oraz uzupełniających wymagań PN-EN ISO 14001:1998 i PN-N-18001:1999.

6. Integracja systemów zarządzania

Pojęcie „integracji” jest często wykorzystywane w terminologii nauk organizacji i zarządzania. Używa się go w skali mikro, makro i globalnej. Rozwój integralny obejmuje duży zakres zjawisk społeczno-gospodarczych sprzężonych ze sobą, tworzących pewną całość, wewnętrznie powiązaną. Z pojęciem integracji wiąże się termin „integralizacja” Przez to sformułowanie należy rozumieć dążenie do tego, aby wzrost poszczególnych elementów organizacji nie destabilizował jej struktury, lecz dążył do stanu *constans* lub do jej restrukturyzacji w bardziej doskonałą [12, s. 4; cyt. za: 14, s. 64]. Integracja może obejmować np. sferę zarządzania jakością, środowiskiem i bhp, która zostanie przedstawiona w niniejszym artykule³

Integracja systemów zarządzania może przebiegać zarówno w pionie, jak i poziomie. Według S. Tkaczyka integracja w pionie jest połączeniem przynajmniej dwóch modeli w swej „czystej” postaci, np. jakość i środowisko. Przy czym pionem łączącym jest zawsze model zarządzania jakością, zgodny z normą ISO 9000. Integracja pozioma systemów zarządzania w przedsiębiorstwie występuje wtedy, gdy zawierają one nie tylko wymagania dotyczące zapewnienia jakości, ale także wymagania związane z innymi dziedzinami działalności przedsiębiorstwa, np. odpowiedzialnością społeczną, zarządzaniem wiedzą, finansami [15, s. 446].

Zintegrowany system zarządzania to, w tym przypadku, trzy współdziałające ze sobą kompatybilne systemy przedsiębiorstwa: zarządzanie jakością, zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy oraz zarządzanie środowiskiem. Dotychczas w przedsiębiorstwach, zarówno produkcyjnych, jak i usługowych, systemy te były postrzegane odrębnie. W miarę wdrażania poszczególnych elementów zauważono ich wzajemną korelację.

³ Niniejszy artykuł koncentruje się na trzech systemach: zarządzania jakością, środowiskiem i bhp. Jest jednak możliwe i praktykowane integrowanie innych systemów zarządzania, takich jak: system HACCP (analiza zagrożeń i krytycznych punktów kontroli), system QS 9000 czy też system AQAP 110.

Nowelizacja norm ISO 9000 narzuca przyjęcie podejścia procesowego do integracji systemów. Zastosowanie podejścia procesowego w budowie zintegrowanego systemu zarządzania wskazuje, jak porządkować i reorganizować stan bieżący organizacji, według koncepcji ciągłego doskonalenia.

Aplikacja zintegrowanego systemu zarządzania (ZSZ) powinna zostać poprzeczona określeniem wytycznych wdrażania, którymi są:

- wdrażanie zintegrowanego systemu zarządzania na podstawie istniejącego certyfikowanego systemu zarządzania jakością według norm ISO serii 9000,
- stopniowe wdrażanie zintegrowanego systemu zarządzania, według cyklu Deminga,
- oparcie integracji na podejściu procesowym, dlatego podstawą planowania, wdrażania i utrzymywania systemu jest norma ISO 9001:2000,
- równoległe prowadzenie prac nad wdrażaniem rozwiązań wymaganych przez poszczególne normy,
- wdrażanie ZSZ zgodnie z zasadami już przyjętymi w firmie, w ramach ukształtowanej kultury organizacyjnej [4, s. 3-4].

Właściwa aplikacja składa się z kilku faz. Ogólnie można wyróżnić następujące etapy integracji wymienionych systemów [4, s. 4]:

- 1) diagnozę sytuacji bieżącej przedsiębiorstwa i utworzenie modelu rzeczywistego,
- 2) diagnozę wymagań norm (model normatywny),
- 3) konfrontację modeli,
- 4) generowanie i wybór rozwiązań wdrożeniowych,
- 5) implementowanie uzgodnionych rozwiązań,
- 6) ocenę skuteczności rozwiązań, weryfikację zgodności i certyfikację,
- 7) utrzymywanie i ciągłe doskonalenie ZSZ.

Rozpatrując proces aplikacji w ujęciu szczegółowym należy mieć świadomość tego, iż mogą wystąpić nieprzewidziane sytuacje, które będą generować dodatkowe fazy wdrażania.

Wdrożenie ZSZ należy przeprowadzić sprawnie i systematycznie, wykonując jednocześnie lub następujące po sobie działania implementacyjne, mające na celu przeprojektowanie procesów w organizacji. Norma ISO 9004 zaleca stworzenie tzw. drzewa decyzyjnego (diagramu statystyki), które obrazuje dekompozycję zadań na bardziej elementarne czynności. Na tej podstawie wiadomo, od których szczegółowych zadań należy rozpocząć wdrażanie zintegrowanego systemu zarządzania, obejmującego obszary jakości, ochrony środowiska i bhp [4, s. 4].

W celu przygotowania przedsiębiorstwa do wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania należy przede wszystkim uwzględnić normy dotyczące systemów zarządzania jakością, bezpieczeństwem i środowiskiem, wyniki przeglądu, który wskazałby sposoby wprowadzania systemów zarządzania w MŚP, oraz charakterystyki potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw. Szczególną uwagę należy zwrócić na działania proaktywne, do których należą: opracowywanie dokumentacji, analiza przyczyn błędów, ocena ryzyka, ustanowienie wewnętrznych norm na

procesy. Organizacja powinna dążyć do osiągnięcia celów przez projektowanie i zaplanowanie odpowiednich działań, z wykorzystaniem określonych procedur, metodologii i technik oraz narzędzi i mechanizmów dotyczących prowadzenia działań korygujących i zapobiegawczych.

7. Zakończenie

Aplikacja i certyfikacja zintegrowanego systemu zarządzania obejmującego omówione w artykule obszary systemowe wiąże się z wieloma korzyściami dla organizacji i jej otoczenia. Wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania redukuje dublowanie się wielu działań aplikacyjnych, m.in. analizy stanu początkowego organizacji, identyfikacji procesów, ustalania polityki jakości, środowiska i bezpieczeństwa pracy oraz celów odpowiednich dla poszczególnych systemów, szkolenia dla pełnomocników systemu, szkolenia dla kierownictwa i zespołów projektowych, audytorów, tworzenia procedur dla procesów, tworzenia ksiąg systemów i ostatecznie – audytów certyfikacyjnych, co często jest najbardziej kosztochłonnym przedsięwzięciem. Zarząd firmy zorientowany na wdrażanie zintegrowane szybko dostrzeże znaczne ograniczenie kosztów, w granicach od 30 nawet do 50% [17, s. 260].

Dotychczas przedsiębiorstwa legitymujące się certyfikatem systemu zarządzania jakością ISO 9000 były postrzegane jako pewniejsze i lepsze. Zauważono jednak, że efekt ten stopniowo maleje, ponieważ istnieje już wiele firm mających systemy jakości. Wzbogacenie istniejącego w organizacji systemu o kolejne sfery działalności ma większe znaczenie marketingowe niż tylko jeden system, stając się istotnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na coraz bardziej wymagającym i niepewnym rynku. Prawidłowe wdrożenie i funkcjonowanie zintegrowanego systemu zarządzania pozwala na osiągnięcie wielu pozytywnych skutków, w postaci zadowolenia klienta zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego, prowadząc w konsekwencji do poprawy jakości oraz efektywności zarządzania, i osiągnięcia sukcesu na rynku.

Literatura

- [1] Bagiński J. (red.), *Menedżer jakości. Jakość. Środowisko. Bezpieczeństwo*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
- [2] Bagiński J., Nosowski W. *Zarządzanie jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy ujęcie systemowe*, „Problemy Jakości” 1998, nr 8.
- [3] Bagiński J., Sadowska M., *Ekoempatyczne kierowanie organizacjami*, [w:] *Menedżer jakości. Jakość. Środowisko. Bezpieczeństwo*, red. J. Bagiński, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
- [4] Bagiński J., Wawrzyniak D., *Metoda wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania jakością, środowiskiem i BHP według podejścia procesowego*, „Czysta Produkcja w Polsce” 2001 nr 4.

- [5] Cieślak A., *Model zintegrowanego systemu zarządzania jakością, ochroną środowiska oraz bezpieczeństwem higieną pracy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 12, 2002.
- [6] Kochańska J., *Systemy jakości w przemyśle spożywczym*, „Normalizacja” 2000 nr 11.
- [7] Konarzewska-Gubała E. (red.), *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, AE, Wrocław 2003.
- [8] Lewandowski J., *Zarządzanie środowiskiem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2000.
- [9] Mazur P., *System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy*, [w:] *Menedżer jakości. Jakość. Środowisko. Bezpieczeństwo*, red. J. Bagiński, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
- [10] Obora H., *Metodyka wprowadzania do praktyki systemu zapewnienia jakości opartego na ISO 9000*, [w:] *Prace z zakresu metod organizacji i zarządzania*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie nr 554, Kraków 2000.
- [11] Podgórski D., *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – perspektywy normalizacji międzynarodowej i krajowej*, „Normalizacja” 1997 nr 4.
- [12] Polak A., *Zarządzanie zintegrowane*, „Problemy Jakości” 2002 nr 4.
- [13] Skrzypek E., *Wpływ zintegrowanego zarządzania na efektywność gospodarowania w przedsiębiorstwie*, [w:] *Metody i narzędzia doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, red. E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin 2001.
- [14] Strzeszewski Cz., *Integralny rozwój gospodarczy*, Wydawnictwo ODDiSS, Warszawa 1976.
- [15] Tkaczyk S., *Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa*, ORGMASZ, Warszawa 2000.
- [16] Wawak T. (red.), *Strategia projakościowa w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków 1995.
- [17] Wawak S., *Przygotowanie projektu systemu zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 916, AE, Wrocław 2001.
- [18] Wiśniewska M., *Normy ISO serii 9000:2000, Wymagania, analiza, wdrażanie*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.

AN INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM OF QUALITY, ENVIRONMENTAL PROTECTION, AND WORK SAFETY

Summary

The purpose of this article is to present an integrated management system of quality, environmental protection, and work safety. This article introduces the three-point management system which is mentioned in the title: quality (according to ISO 9001:2000), environmental protection (according to ISO 14001:2004), and work safety (according to PN-N 18001:1999). In the present paper are also shown ways of integrating this management system, a general method for implementing the system once it is integrated – an implementation which is based on the process approach – and the advantages of the application. It should be noted that this model is the most beneficial one for an organization to use, because it presents the structures more clearly, improves the mechanism for continuous improvement, and allows a complex approach to all of the problems in an organization.

Mgr inż. Aleksandra Sus-Januchowska jest pracownikiem Katedry Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.