

Marta FUJARSKA, Paweł SZEWCZYK

Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania

## OCENA METOD INTEGRACJI WYBRANYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA ORAZ ROLA ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ

**Streszczenie.** Artykuł porusza kwestię definiowania pojęcia integracji oraz prezentuje pozytywne i negatywne aspekty wybranych metod integracji systemów zarządzania, istniejących w przedsiębiorstwie. W artykule znajdują się także rozważania dotyczące nowej normy ISO 26000: 2010z zakresu społecznej odpowiedzialności oraz jej związków z istniejącymi systemami zarządzania.

## ASSESSMENT OF INTEGRATION METHODS OF CHOSEN MANAGEMENT SYSTEMS AND THE ROLE OF SOCIAL RESPONSIBILITY

**Summary.** Subject of the definition of integration is covered and positive and negative aspects of chosen integration methods of management systems existing in an enterprise are touched upon.

Discussion on new ISO 26000:2010 standard on social responsibility and its links with existing management systems may be also found in the paper.

### 1. Wprowadzenie

Przystępując do procesu integracji systemów zarządzania ważne jest zrozumienie ogólnego znaczenia słowa „integracja”. Słownik języka polskiego podaje, że integracja to zespolenie różnych elementów całości, scalenie, proces tworzenia się całości z części, natomiast jako synonimy słowa „integrować” podawane są terminy: łączyć w (jedną) całość, zespolać, składać, jednoczyć, scalać, dopełniać [15]. Wiele prób integracji systemów zarządzania polega nie na zespoleniu, lecz na połączeniu elementów z różnych systemów

i definiowaniu uzyskanego wyniku jako „systemy zintegrowane”. Różnica polega na tym, że prawdziwa integracja to więcej, niż tylko połączenie procedur czy polityk w jednym dokumencie.

Brytyjski Instytut Normalizacyjny (British Standards Institution - BSI) definiuje ciąg odłączenia do integracji systemów następująco [14]:

- Krok 1 – Połączone: oddzielne systemy zarządzania są używane w tym samym czasie w przedsiębiorstwie.
- Krok 2 – Integrowalne: Zostają zidentyfikowane wspólne elementy w systemach zarządzania.
- Krok 3 – Integrujące: Wspólne elementy zostały zidentyfikowane i są zintegrowane.
- Krok 4 – Zintegrowane: Istnieje i/lub powstaje jeden system zawierający wszystkie „wspólne” elementy.

Integracja systemów stała się możliwa dzięki utrzymywaniu ścisłych związków między normami, szczególnie w obszarach polityki i planowania, organizacji i personelu, komunikacji oraz sprawdzania i działań korygujących oraz zapobiegawczych, a także dzięki ich budowie na podstawie podejścia procesowego i modelu PDCA (ang. Plan – Do – Check - Act, Planuj – Wykonaj – Sprawdź – Działaj), zwanego też cyklem ciągłego doskonalenia [7]. W związku z tym, zidentyfikowano cztery metody integracji systemów zarządzania, którymi są [11]:

1. Budowa od początku Zintegrowanego Systemu Zarządzania.
2. Budowa systemu zarządzania jednym aspektem i stopniowa integracja następnych systemów z systemem już istniejącym.
3. Budowa częściowo Zintegrowanego Systemu Zarządzania, na przykład integracja w zakresie dwóch obszarów i połączenie z trzecim.
4. Budowa oddzielnych systemów zarządzania poszczególnymi aspektami i końcowa ich integracja.

Najczęściej stosowaną metodą integracji jest metoda wymieniona jako druga. Dzieje się tak, ponieważ przedsiębiorcy zwykle zaczynają wdrażanie systemów od systemu zarządzania, zgodnego z normą ISO 9001:2008, a następnie wdrażają kolejne systemy. Jak podają statystyki z listopada 2008 roku, do końca grudnia 2007 roku wydanych zostało w 175 krajach ponad 950 tysięcy certyfikatów według ISO 9001:2008 [19]. Wysokie zainteresowanie certyfikacjami na zgodność z wymaganiami normy ISO 9001 wynika z faktu, że norma ta może być zastosowana do zwiększenia skuteczności zarządzania każdego przedsiębiorstwa,

niezależnie od jego wielkości czy profilu działalności. Dla kadry zarządzającej certyfikat jakości jest potwierdzeniem wartości firmy, a także elementem, który może zadecydować o kontaktach handlowych i biznesowych. W dobie kryzysu korzystanie ze sprawnie funkcjonującego, certyfikowanego systemu zarządzania może stać się dla wielu firm czynnikiem, który pozwoli utrzymać, a nawet zwiększyć obroty [2].

Normy, które są także wdrażane w przedsiębiorstwach to: ISO 14001:2005, dotycząca Zarządzania Środowiskowego oraz PN-N 18001:2004, dotycząca Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy. Zainteresowanie zarządzaniem środowiskowym gwałtownie wzrosło pod koniec lat osiemdziesiątych, kiedy w 1987 roku został opublikowany Raport Brundtland pt. „Nasza wspólna przyszłość”, w którym pojawiła się koncepcja trwałego i zrównoważonego rozwoju [10]. Został on zdefiniowany jako prawo do zaspokojenia aspiracji rozwojowych obecnej generacji bez ograniczania praw przyszłych pokoleń do zaspokajania ich potrzeb rozwojowych [11]. Wraz z rosnącym przeświadczeniem, że jakość jest podstawowym czynnikiem konkurencyjności, powstało również przekonanie, że ekologia produktów i usług, obok procesów związanych z ich powstawaniem, wpływa na ich wartość rynkową [1]. Natomiast, zgodnie z założeniami zrównoważonego rozwoju, ochrona środowiska w przedsiębiorstwie powinna być postrzegana nie jako przeszkoda, lecz jako strategiczny czynnik rozwoju firmy [10].

Powstanie normy dotyczącej bezpieczeństwa i higieny pracy (bhp) wyniknęło z faktu, iż ewoluowało podejście do sposobu zarządzania zakładem pracy. W 1995 roku w Polsce, w związku z upowszechnieniem koncepcji systematycznego zarządzania jakością wg ISO 9001 i zarządzania środowiskowego wg ISO 14001, zaczęto dostrzegać potrzebę określenia i znormalizowania zasad systemowego zarządzania BHP. Była to ważna zmiana w zachowaniu przedsiębiorców, wpływająca na wzrost konkurencyjności polskiej gospodarki na rynku unijnym oraz międzynarodowym, ponieważ do tej pory, z powodu lekceważenia dziedziny bezpieczeństwa i higieny pracy, Polskę zaliczano do krajów charakteryzujących się wysokim wskaźnikiem wypadków przy pracy i chorób zawodowych [9].

## **2. Zalety i wady wybranych metod integracji**

Niezależnie od tego, którą z metod integracji systemów zarządzania wybierze przedsiębiorstwo, stanem docelowym zawsze będzie utworzenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania. Obecnie firmy decydują się na integrację systemów, gdyż panuje przekonanie,

że tylko w ten sposób osiągną one wymierne korzyści, zmniejszą koszty oraz stres, jakiemu podlegają pracownicy w okresie auditu [16]. Najczęściej spotykanym stanem przedsiębiorstw przygotowujących się do procesu integracji systemów jest ten, w którym firma ma wdrożony System Zarządzania Jakością, zgodny z ISO 9001, a chce również spełniać wymagania norm ISO 14001 i/lub PN-N 18001. Jest to sytuacja niezwykle komfortowa, gdyż normy te mają bardzo podobne podejście do kwestii systemów zarządzania i stosunkowo spójne wymagania [17]. Tabela 1 przedstawia zalety oraz wady systemów zarządzania integrowanych stopniowo.

Tabela 1

## Zalety oraz wady systemów zarządzania integrowanych stopniowo

<b>ZALETY</b>	<b>WADY</b>
<p>Stopniowe doprowadzanie do zgodności funkcjonowania organizacji z wymaganiami kolejnych norm nie wprowadza zamieszania – wszystko odbywa się w ustalonej kolejności. Jest to szczególnie istotne biorąc pod uwagę pracowników. Mają oni czas na przyswojenie wymagań norm oraz dostosowanie się do pracy w przedsiębiorstwie, funkcjonującym według tych wymagań.</p>	<p>Istnieje zagrożenie, że system wdrożony jako pierwszy będzie traktowany priorytetowo, natomiast systemy zarządzania, które zostały „dołożone” mogą być traktowane jako mniej ważne. Powstaje wtedy Zintegrowany System Zarządzania z dominacją jednego z systemów, co nie jest pożądane i w integracji systemów zarządzania w ogóle nie powinno wystąpić.</p>
<p>Organizacja korzysta z doświadczenia uzyskanego przy wdrażaniu i funkcjonowaniu poprzednich systemów zarządzania. Ułatwia to zrozumienie wymagań zawartych w normach, zmniejsza problemy związane z tworzeniem dokumentacji systemowej i oporem stawianym przez pracowników.</p>	<p>Konieczność połączenia działań i procesów, które dotychczas były oddzielone lub zarządzane przez różne osoby wymaga przededefiniowania procesów organizacyjnych oraz zmian w obowiązkach i uprawnieniach większości pracowników. Zostają połączone działania, komórki i nakłady, co może pociągnąć za sobą redukcję miejsc pracy oraz konieczność opracowania nowego systemu ewidencji i analizy kosztów.</p>
	<p>Rozważając możliwość utworzenia miejsc pracy dla kilku Pełnomocników ds. Systemów Zarządzania należy pamiętać, że ich współpraca może okazać się bardzo trudna. Bardzo prawdopodobne jest, że każdy z nich będzie podkreślał ważność systemu, za który jest odpowiedzialny, co z kolei może doprowadzić do sytuacji, w której każdy z nich zażądałby innego podejścia do tego samego zagadnienia. Trudno byłoby także określić wzajemne kompetencje pomiędzy pełnomocnikami.</p>
	<p>Ponieważ tworzone są oddzielne polityki dla każdego systemu zarządzania, a później następuje ich integracja w jedną, zintegrowaną politykę, mogą w tym obszarze wystąpić niespójności, a konieczność modyfikacji już istniejącej dokumentacji może w efekcie wydłużyć czas integracji systemów. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku integracji procedur.</p>

	Pojawia się problem niemożliwości funkcjonowania systemów zarządzania na tym samym poziomie operacyjnym w przypadku, gdy jeden system funkcjonuje już od jakiegoś czasu, a nowy system zarządzania dopiero zaczyna funkcjonować. Siłą rzeczy jeden z systemów jest „młodszy” i potrzeba czasu, aby jego regulacje zaczęły sprawnie i płynnie funkcjonować w przedsiębiorstwie.
	Jednoczesne wdrażanie nowego systemu zarządzania oraz integrowanie go z systemem funkcjonującym w przedsiębiorstwie, utrudnia proces wdrażania tego systemu. Wymagania nowego systemu mogą być nie do końca zrozumiałe, a przedsiębiorstwo może nie mieć czasu na poświęcenie im należytej uwagi, będąc pochłoniętym warunkami integracji systemów, a nie interpretacją wymagań zawartych we wdrażanym standardzie. W związku z tym, stopniowa integracja może okazać się bardziej rozłożona w czasie.
Stopniowa integracja nie wymaga natychmiastowego ponoszenia całego nakładu inwestycyjnego, co jest istotne w przypadku, gdy firma nie dysponuje dużym kapitałem.	Pracownicy wykazują niechęć do przystosowywania się do nowych procedur, wiąże się to bowiem z dodatkowym wysiłkiem, a niekiedy także ze zmianą organizacji ich pracy. Pracownicy nie lubią także wprowadzania zmian do procedur, które już dobrze znają. Takie postawy mogą spowodować obojętność, a nawet niechęć wobec integracji systemów zarządzania.
	Przedsiębiorstwo dubluje wysiłki i zasoby z powodu konieczności kilkakrotnego opracowywania i wdrażania tych samych zagadnień. Przy tej metodzie integracji konieczne jest także przeprowadzanie auditów certyfikujących dla każdego z wdrażanych systemów, a następnie auditu zintegrowanego, co pociąga za sobą także dodatkowe koszty.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie analizy literaturowej:[1],[4],[7],[8],[10],[11],[12].

Przedsiębiorcy mogą także rozważyć inną metodę integracji systemów, mianowicie – budowę Zintegrowanego Systemu Zarządzania. Podejmując takie wyzwanie, najwyższe kierownictwo musi przede wszystkim realnie ocenić możliwości przedsiębiorstwa oraz ryzyko podejmowane w imieniu całej organizacji. Centralnym punktem niezgody, w związku z wdrażaniem Zintegrowanego Systemu Zarządzania w przedsiębiorstwie, jest stosunek do zasadności ponoszenia kosztów integracji, ograniczeń zlokalizowanych wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz horyzontu czasowego integracji [20]. Zalety oraz wady wynikające z zastosowania tej metody integracji systemów zarządzania zebrane zostały w tabeli 2.

Tabela 2

## Zalety i wady Zintegrowanego Systemu Zarządzania (ZSZ)

<b>ZALETY</b>	<b>WADY</b>
<p>Metoda ZSZ pozwala zaoszczędzić wiele wysiłku i pracy, wyrażającej się między innymi koniecznością kilkukrotnego opracowywania i wdrażania tych samych zagadnień. Umożliwia także uzyskanie efektu synergii, co oznacza, że jest ona znacznie skuteczniejsza niż oddzielne wprowadzanie kolejnych standardów do organizacji.</p>	<p>Organizacja musi liczyć się z poniesieniem dużych nakładów finansowych, związanych z wdrożeniem Zintegrowanego Systemu Zarządzania. Dążenie do wzrostu efektywności i obniżki kosztów funkcjonowania Zintegrowanego Systemu Zarządzania w długim okresie przekłada się bezpośrednio na zwiększenie wysiłku i kosztów przy realizacji wszystkich działań, składających się na projekt wdrożeniowy ZSZ.</p>
<p>Zintegrowany System Zarządzania jest łatwiej przyswajalny przez pracowników. Mają oni od razu do czynienia ze zintegrowanymi procedurami, a zdefiniowanie uprawnień i odpowiedzialności za procesy, należące do poszczególnych pracowników czyni dla nich integrację bardziej zrozumiałą.</p>	
<p>Występują korzyści w zakresie auditów wewnętrznych – następuje ich sprawniejsza i krótsza realizacja, obniżają się koszty auditu trzeciej strony, a audit certyfikujący jest mniej uciążliwy dla pracowników. Przyczynia się to do zmniejszenia liczby personelu auditującego, oszczędności czasu pracy auditujących, auditowanych oraz personelu zaangażowanego w działania korygujące i zapobiegawcze. Realizacja zintegrowanych auditów wewnętrznych w zakresie kilku norm jest jedną z ważniejszych korzyści Zintegrowanego Systemu Zarządzania.</p>	<p>Ze względu na złożoność Zintegrowanego Systemu Zarządzania pracownicy mogą poczuć się rzućeni na „głęboką wodę” i nie radzić sobie z przystosowaniem się do wielu wymagań jednocześnie. W przypadku wdrażania ZSZ muszą oni szybko nauczyć się systemowego i procesowego podejścia do zintegrowanego zarządzania, tworzenia zintegrowanej dokumentacji oraz zasad prowadzenia zintegrowanych auditów wewnętrznych. Naturalną rzeczą jest niejednakowa świadomość pracowników w zakresie systemów wchodzących w skład ZSZ, najwyższe kierownictwo powinno więc podjąć szczególne działania, mające na celu uświadomienie pracownikom przebieg procesu wdrażania ZSZ, szczególnie w początkowych etapach realizacji projektu.</p>
<p>Wszystkie systemy zarządzania wchodzące w skład Zintegrowanego Systemu Zarządzania są traktowane równorzędnie.</p>	<p>Zintegrowany System Zarządzania wymaga utworzenia stanowiska Pełnomocnika ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania. Znalezienie jednej osoby, łączącej kilka</p>

<p>Występują zalety w obszarze dokumentacji – tworzona jest jedna polityka rozwoju przedsiębiorstwa, uwzględniająca zapewnienie wymagań wszystkich zintegrowanych norm, następuje zastosowanie ujednoliconej formy procedur, instrukcji oraz zapisów. Utworzenie jednolitej dokumentacji pozwala na zastosowanie wspólnych sposobów wdrażania, weryfikowania, zatwierdzania i nadzorowania dokumentów. W zakresie procedur Zintegrowany System Zarządzania pozwala na redukcję ich liczby, co jest szczególnie istotne dla małych organizacji.</p>	<p>funkcji na pewno oznacza szeroko pojęte oszczędności i poprawę komunikacji, problemem może się jednak okazać znalezienie osoby posiadającej znajomość wymagań wszystkich integrowanych systemów oraz wymaganych przepisów prawa i innych regulacji. Brak wiedzy zasadniczej w przypadku, gdy pełnomocnik nie jest specjalistą we wszystkich integrowanych dziedzinach, może być przyczyną wielu nieporozumień i niejasności.</p>
<p>W ramach kilku szkoleń pracowników, dotyczących zagadnień i wymagań poszczególnych systemów zarządzania, realizowane jest kompleksowe szkolenie, dotyczące zagadnień Zintegrowanego Systemu Zarządzania, dzięki czemu koszty oraz czas realizacji szkoleń zmniejszają się.</p>	
<p>Wiele elementów działalności przedsiębiorstw można zaplanować i zrealizować za jednym razem, nie dublując wysiłków organizacji na powtarzanie działań (np. określając odpowiedzialności i uprawnienia czy ustalając działania korygujące i zapobiegawcze).</p>	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy literaturowej: [1],[4],[7],[8],[10],[11],[12].

Obie metody integracji posiadają także aspekty wspólne. Do nich należy zaliczyć fakt, iż dzięki integracji systemów zarządzania możliwe staje się prowadzenie analiz wydatków finansowych i uzyskiwanych rezultatów finansowych. Pozwala to na optymalizację wydatków, związanych z utrzymaniem Zintegrowanego Systemu Zarządzania w skali całego przedsiębiorstwa. Integracja umożliwi identyfikację obszarów działalności, wymagających większego doinwestowania, a także kierowanie większych nakładów finansowych na obszary przynoszące potencjalnie największe korzyści [11].

Do wspólnych obszarów, w których mogą wystąpić problemy, niezależnie od wybranej metody integracji, należą:

- a) Kompetencje auditorów wewnętrznych.

Auditor ma za zadanie wykrywać ryzyko konsekwencji nieprzestrzegania wymagań norm oraz przepisów prawa. Nie jest jednak łatwo osiąść wiedzę niezbędną do jednoczesnego audytowania zintegrowanych (dwóch lub więcej) systemów zarządzania. Oznacza to, że nie jest łatwo znaleźć osobę, która podjęłaby się i sprostała roli Pełnomocnika ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania oraz auditora Zintegrowanego Systemu Zarządzania [8].

- b) Przejrzystość opracowanych procedur lub instrukcji.

Może dochodzić do mieszania pojęć z zakresu integrowanych norm, szczególnie jeśli szkolenia pracowników nie zostały przeprowadzone rzetelnie lub nie prowadzili ich trenerzy, po-

siadający doświadczenia w pracy z systemami, wchodzącymi w skład integrowanych systemów.

c) Możliwość wystąpienia braku spójności w kryteriach operacyjnych.

Wynika to z różnic występujących między poszczególnymi systemami zarządzania, albowiem każdy ze standardów posiada specyficzne elementy które, pomimo integracji, należy potraktować osobno. Przykładowo, integrując systemy zarządzania według norm ISO 9001, ISO 14001 oraz PN-N 18001, są to odpowiednio [11]:

- Dla ISO 9001 – projektowanie, identyfikacja i identyfikowalność, zapewnienie własności klienta, nadzór i walidacja procesu,
- Dla ISO 14001 – aspekty środowiskowe i gotowość na wypadek awarii,
- Dla PN-N 18001 – szacowanie ryzyka.

d) Spójność polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania.

Tworząc zintegrowaną politykę systemów zarządzania należy pamiętać, aby elementy były ze sobą połączone oraz, by w deklaracji najwyższego kierownictwa nie było wykluczeń w ramach któregośkolwiek z systemów.

### **3. Normalizacja zasad Społecznej Odpowiedzialności**

W dniu 1 listopada 2010 roku wprowadzono do stosowania normę ISO 26000:2010 dotyczącą odpowiedzialności społecznej [13], mającą charakter przewodnika zarówno dla biznesu, jak i dla sektora organizacji publicznych. Potrzebę opracowania przez ISO normy o społecznej odpowiedzialności sformułował Komitet polityki konsumenckiej ISO/COPOLCO w 2001 roku [5]. W 2004 roku ISO zorganizowała międzynarodową konferencję z udziałem wielu interesariuszy, po której utworzono Grupę Roboczą nt. Odpowiedzialności Społecznej (ISO/WG/SR) do opracowania normy ISO 26000. Grupa Robocza skupiła największą reprezentację interesariuszy z najszerszych środowisk w dotychczasowej pracy ISO, m.in. sześć głównych grup interesariuszy: przemysł, rząd, praca, konsumenci, organizacje pozarządowe oraz usługi, badania i inne. W jej pracach uczestniczyło 450 ekspertów, 210 obserwatorów z 99 krajów członkowskich ISO oraz z 42 organizacji łącznikowych [5]. Opracowana norma ISO 26000 – Odpowiedzialność Społeczna (Social Responsibility, SR) jest przewodnikiem do dobrowolnego stosowania, nie formułuje wymagań i dlatego nie może być używana jako norma certyfikacyjna, jak normy ISO 9001:2008 i ISO 14001:2004.



Norma ISO 26000 zwiększa wartość istniejących na świecie prac o odpowiedzialności społecznej (SR) oraz poszerza zrozumienie i wykorzystywanie SR poprzez:

- Rozwój międzynarodowego konsensu, co oznacza SR oraz jakie problemy SR organizacje powinny podjąć.
- Dostarczenie przewodnika w zakresie przełożenia zasad na skuteczną działalność.
- Doskonalenie najlepszych praktyk, które już się ukształtowały oraz upowszechnianie tych informacji w świecie dla dobra międzynarodowej społeczności.

Zgodnie z normą ISO 26000:2010 postrzeganie osiągnięć organizacji w zakresie odpowiedzialności społecznej może, m.in. wpłynąć na [13]:

- Pozycję konkurencyjną.
- Reputację.
- Zdolność przyciągania i utrzymania pracowników lub członków, klientów lub użytkowników.
- Utrzymywanie morale, zaangażowanie i wydajność zatrudnionych.
- Postrzeganie inwestorów, właścicieli, sponsorów i społeczności finansowej.
- Stosunki z przedsiębiorstwami, rządami, mediami, dostawcami, partnerami, klientami i społecznością, w której przedsiębiorstwo działa.

W normie ISO 26000:2010 powołano się na najlepsze praktyki stworzone przez sektory prywatne i publiczne w ramach inicjatyw z zakresu odpowiedzialności społecznej. Utrzymano zgodność z i uzupełniono odnośne deklaracje i konwencje ONZ i jej organów, mianowicie Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO), z którą ISO ustanowiła memorandum porozumienia, aby zapewnić zgodność z normami pracy ILO. ISO zawarła również porozumienie z Organizacją Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), w celu lepszej współpracy w trakcie opracowywania normy ISO 26000.

#### **4. Podsumowanie**

Podjęta i konsekwentnie realizowana decyzja o integracji systemów zarządzania może przynieść przedsiębiorstwu wiele korzyści. Często bywa tak, że przedsiębiorstwa świadomie wybierają wdrażanie odrębnych systemów zarządzania i dopiero po dość długim czasie decydują się na ich integrację. Najczęściej audit recertyfikacyjny jest już auditem Zintegrowanego Systemu Zarządzania. Do najważniejszych korzyści, wynikających z takiego rozwiązania należą [8]:

- a) Zintegrowana polityka i cele z nią związane, które mogą stanowić narzędzie wspomagające realizację przyjętej strategii.
- b) Znajomość wśród pracowników zasad systemów zarządzania uprzednio funkcjonujących w przedsiębiorstwie, która powinna ułatwić proces integracji.
- c) Ograniczenie ilości dokumentacji systemowej dzięki jej integracji.
- d) Przeprowadzanie zintegrowanych auditów, które powinny przyczynić się do zmniejszenia kosztów oraz ich sprawniejszej realizacji.
- e) Możliwość wykorzystania doświadczenia zdobytego podczas integracji, które może być użyte w innych sferach zarządzania przedsiębiorstwem.

Decydując się na taką drogę postępowania, najwyższe kierownictwo wykazuje świadomość możliwości swojego przedsiębiorstwa. Jeśli jednak z góry wiadomo, że przedsiębiorstwo nie poradziłoby sobie z wdrożeniem Zintegrowanego Systemu Zarządzania, nie warto na siłę tego procederu realizować. Może bowiem się okazać, że systemy zostały zintegrowane pobieżnie, a wtedy idea Zintegrowanego Systemu Zarządzania traci sens i wartość, a przedsiębiorstwo ponosi koszty, które się nie zwrócą. W tej sytuacji ważne jest, aby najpierw wdrożyć pojedyncze systemy zarządzania, a następnie integrować je w pełnym tego słowa znaczeniu.

Wprowadzona do stosowania w dniu 1 listopada 2010 roku norma ISO 26000:2010, dotycząca odpowiedzialności społecznej, a mającą charakter przewodnika zarówno dla biznesu, jak i dla sektora organizacji publicznych zwiększa wartość istniejących na świecie prac o odpowiedzialności społecznej (SR) oraz poszerza zrozumienie i wykorzystywanie tej idei.

## **Bibliografia**

1. Bizon-Górecka J.: Menedżer jakości w nowocześnie zarządzanym przedsiębiorstwie, Wyd. OPO, Bydgoszcz 2002.
2. Certyfikacja a kryzys – wywiad z Januszem Grabką, prezesem zarządu TÜV Rheinland Polska, [w:] Zarządzanie Jakością, nr 2/2009.
3. Hąbek P.: Perspektywy normalizacji w dziedzinie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Problemy Jakości, nr 12/2007, s. 24-28.
4. Hąbek P., Szewczyk P.: Społeczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością; Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.

5. [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/social\\_responsibility/sr\\_iso26000\\_overview.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_iso26000_overview.htm) (dostęp: 18.03.2011).
6. Jabłoński A., Jabłoński M., Primus A., Spytowska M.: Ekologiczna, społeczna odpowiedzialność biznesu, Europejskie Forum Odpowiedzialności Ekologicznej, Katowice 2010.
7. Kiercz B.: Integracja systemu zarządzania jakością oraz systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji, Biuro Innowacyjno Wdrożeniowe „ISOsystem”, Katowice 2010 (Zeszyty Naukowe Pol. Śl., seria: Organizacja i Zarządzanie, nr 52; w druku).
8. Kleniewski A.: Integracja systemów zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy, Problemy Jakości, nr 11/2004, s. 8-10.
9. Krzemień E.: Zintegrowane zarządzanie. Aspekty towaroznawcze, Wyd. Naukowe „Śląsk” Sp. z o.o., Katowice-Warszawa 2004.
10. Kulas I., Kusztal J.: Zarządzanie środowiskiem w przedsiębiorstwie, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2000.
11. Matuszak - Flejszman A.: Determinanty doskonalenia Systemu Zarządzania Środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
12. Menedżer jakości: jakość, środowisko, bezpieczeństwo, praca zbiorowa (pod red.): J. Bagińskiego, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
13. <http://video360.world-television.com/ISO/MNRView.aspx?SiteId=T%2fmKFWuTRTQ%3d&locale=en-GB&storyid=rzkQrCawDK4%3d> (dostęp: 18.03.2011)
14. Pojasek R.B.: Is Your Integrated Management System really Integrated?, [http://www.robertpojasek.com/Home\\_Page.html](http://www.robertpojasek.com/Home_Page.html) (dostęp: 17.02.2010).
15. Słownik wyrazów obcych, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.
16. [http://zarzadzanie-bhp.eprace.edu.pl/612,Integracja\\_systemow\\_zarzadzania.html](http://zarzadzanie-bhp.eprace.edu.pl/612,Integracja_systemow_zarzadzania.html) (dostęp: 16.06.2010).
17. [http://www.um.oswiecim.pl/pl\\_chemik/21\\_2002/articles/Integracja.html](http://www.um.oswiecim.pl/pl_chemik/21_2002/articles/Integracja.html) (dostęp: 16.06.2010).
18. <http://www.jakosc.biz/systemy-zarzadzania/zintegrowane-systemy-zarzadzania.html> (dostęp: 19.06.2010).
19. <http://www.centrum.jakosci.pl/news,iso-publikuje-nowe-wydanie-standardu-iso-9001-2008.html> (dostęp: 25.05.2010).
20. <http://www.saasaccreditation.org> (dostęp: 19.06.2010).

Recenzent: Prof. dr hab. inż. Eugeniusz Krzemień

### **Abstract**

The general concept of integration is discussed and positive and negative aspects of chosen integration methods of management systems existing in an enterprise are presented in details. Finally, suggestions concerning the necessary conditions for an enterprise to chose a proper integration procedure are formulated.

The paper includes also a short presentation of a newly established ISO 26000:2010 standard on social responsibility and a discussion of its links with existing management systems.