

Marzena WYLĘŻEK
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

WDROŻENIE ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ, ŚRODOWISKIEM ORAZ BEZPIECZEŃSTWEM I HIGIENĄ PRACY W WYBRANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie. W artykule przedstawiono istotę Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością, Środowiskiem oraz Bezpieczeństwem i Higieną Pracy (ZSZ). Wskazano również etapy wdrażania ZSZ oraz korzyści i problemy związane z wdrażeniem ZSZ i utrzymaniem już wdrożonego systemu. Ponadto, zaprezentowano project wdrożenia ZSZ w wybranym przedsiębiorstwie.

IMPLEMENTING AN INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM OF QUALITY, ENVIRONMENT AND WORKPLACE SAFETY AND HEALTH IN SELECTED COMPANY

Summary. The article presents a gist of an Integrated Management System of Quality, Environment, Workplace Safety and Health (IMS). The stages of an implementation of an IMS, the benefits and the problems connected with implementing an IMS and with maintaining the implemented system were indicated. Moreover, the project of implementation of an IMS in selected company was presented.

1. Wstęp

W dobie błyskawicznego postępu, innowacji, kiedy dostosowanie do odbywających się w otoczeniu przeobrażeń staje się warunkiem koniecznym do przetrwania i rozwoju firmy, trudno pozostawać biernym i nie dążyć do udoskonalania swojego przedsiębiorstwa. Każda firma w takiej sytuacji musi podjąć wielu ulepszeń, prób wdrożenia nowych rozwiązań, które pozwolą jej osiągnąć przewagę nad konkurentami i zapewnić stały rozwój.

Wdrożenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością, Środowiskiem i Bezpieczeństwem Pracy (ZSZ) jest jednym ze sposobów na uzyskanie lepszej pozycji na rynku, dlatego też przedsiębiorstwa w ostatnich latach coraz częściej korzystają z takiego rozwiązania. Pozwala ono firmom z jednej strony na zapewnienie odbiorców o najwyższych parametrach ich produktu finalnego, z drugiej zaś ułatwia optymalizację zasobów oraz zapewnia lepszą komunikację wewnątrz firmy.

Celem opracowania jest prezentacja projektu wdrożenia ZSZ w wybranym przedsiębiorstwie oraz zwrócenie uwagi na czynniki, które, według autorki niniejszego opracowania, mają duży wpływ na powodzenie tego projektu.

2. Zintegrowany System Zarządzania Jakością, Środowiskiem oraz Bezpieczeństwem i Higieną Pracy (ZSZ)

Zintegrowany System Zarządzania opisuje się jako „jeden, jednoznacznie określony, udokumentowany i spójny system, który umożliwi skuteczne i równoczesne zarządzanie wieloma aspektami, poprzez ustanawianie i realizację jednolitej polityki i wynikających z niej celów dotyczących tych aspektów”.¹ Opierając się na przedstawionej definicji, można wnioskować, iż istotą Zintegrowanego Systemu Zarządzania jest spójne i jednoczesne zarządzanie wieloma aspektami, w tym przypadku zarządzanie jakością, bezpieczeństwem i higieną pracy oraz zarządzanie środowiskiem.

Z kolei przewodnik dotyczący integracji systemów zarządzania, wydany przez Brytyjski Instytut Normalizacji (BSI), określa Zintegrowany System Zarządzania następująco: „połączenie procesów, procedur i praktyk działania stosowanych w organizacji w celu wdrożenia jej polityki, które może być bardziej skuteczne w osiągnięciu celów wynikających z polityki niż podejście poprzez oddzielne systemy”.² W tym przypadku integracja rozumiana jest jako możliwość połączenia, określonych w odrębnych normach, systemów funkcjonujących w firmie.

W praktyce u podstaw budowy Zintegrowanego Systemu Zarządzania znajdują się wymagania odpowiednich standardów związanych z zarządzaniem poszczególnymi aspektami w przedsiębiorstwie. Kiedy wymagania te są zgodne, wówczas tworzenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania staje się łatwiejsze. Ma to związek z podobnym sposobem funkcjonowania pojedynczego systemu zarządzania i systemu zintegrowanego w poszczególnych standardach. Sytuację taką tworzą normy ISO EN-PN 9001:2009, ISO EN-

¹ Miller P.: Zintegrowane systemy zarządzania. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 34, SGH, Warszawa 2003, s. 111-128.

² BSI Management System Integration – A Guide, 2000.

PN 14001:2005 i PN-N 18001:2004, dzięki którym możliwe jest stworzenie ZSZ. Wymagania tych norm opierają systemy zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy na cyklu Deminga (tzw. PDCA).³

Integracja ZSZ obejmuje trzy podstawowe poziomy zarządzania w przedsiębiorstwie:

- **Poziom 1** – poziom zintegrowanej polityki zarządzania. Obejmuje on stworzenie jednej, wspólnej polityki rozwoju przedsiębiorstwa, która uwzględnia zapewnienie jakości, ochronę środowiska oraz poprawę warunków bezpieczeństwa i higieny pracy.
- **Poziom 2** – tzw. podsystemy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na tym poziomie uwzględnia się wszystkie funkcje przedsiębiorstwa w ujęciu procesowym oraz działania doskonalące o różnym charakterze (organizacyjne, techniczne, informatyczne itp.), które ukierunkowane są na znajdowanie najlepszych rozwiązań na poszczególnych poziomach organizacyjnych i w poszczególnych sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa.
- **Poziom 3** – obejmuje zintegrowanie ZSZ.⁴

Przedsięwzięcie, jakim jest wdrożenie ZSZ do przedsiębiorstwa, wiąże się z podjęciem przez kierownictwo firmy decyzji na szczeblu strategicznym, która winna być poprzedzona określeniem celów, oczekiwań, efektów i kosztów przedsięwzięcia.⁵ Ponadto, wdrożenie ZSZ weryfikuje skuteczną współpracę pomiędzy kierownictwem a personelem, ich motywację oraz dojrzałość i zaangażowanie w dążeniu do realizacji wspólnych celów. Dodatkowo wymaga determinacji, chęci zmian oraz znacznego wysiłku od pracowników przedsiębiorstwa.⁶

2.1. Etapy wdrażania ZSZ

Wdrażanie ZSZ przebiega etapowo:

- **Etap 1** – przygotowanie kadry kierowniczej i pozostałych pracowników do wprowadzenia ZSZ (szkolenia, zasady i systemy komunikacji, kształtowanie świadomości).
- **Etap 2** – działania formalne, tj. powołanie pełnomocnika ds. ZSZ, opracowanie polityki, procedur, instrukcji i innych dokumentów systemu.
- **Etap 3** – wdrożenie ZSZ według wytycznych trzech norm ISO EN-PN 9001:2009, ISO EN-PN 14001:2005, PN 18001:2004.

Na etapie planowania ZSZ określa się cele do osiągnięcia, ustala strategię postępowania i zapewnia środki do jej realizacji. Natomiast na poziomie formalnym wdrażania tego Systemu opracowuje się jego dokumentację. Podstawowym dokumentem integrującym

³ Zielińska M.: Zintegrowane systemy zarządzające. „Przemysł Spożywczy”, nr 2, 2009, s. 39.

⁴ Gajdzik B.: Zintegrowane zarządzanie. „Problemy Jakości”, nr 7, 2008, s. 25.

⁵ Kleniewski A.: Integracja systemów zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy. „Problemy Jakości”, nr 11, 2004, s. 9.

⁶ Zielińska M.: Zintegrowane systemy zarządzające. „Przemysł Spożywczy”, nr 2, 2009, s. 39.

System jest treść Polityki jakości, środowiska i bezpieczeństwa i higieny pracy. Dokument ten powinien nawiązywać do misji i wizji przedsiębiorstwa. Następnym, równie istotnym, dokumentem integrującym zarządzanie w wymienionych obszarach jest wspólna księga opisująca strukturę i podstawowe elementy całego Systemu Zarządzania.⁷ Zamiast trzech ksiąg Zarządzania, oddzielnych dla poszczególnych Systemów, tworzy się jedną księgę ZSZ. Umożliwia to zmniejszenie ilości dokumentów, a zarazem zwiększenie przydatności i czytelności całej dokumentacji. Przy opracowywaniu dokumentacji należy zwrócić także szczególną uwagę na łączenie poszczególnych elementów norm, bowiem nie jest możliwe łączenie elementów o podobnej lub identycznej nazwie, jeżeli dotyczą one różnych problemów. Należy skupić uwagę na tych elementach, które dotyczą tych samych problemów, ponieważ w tym przypadku ich łączenie jest wskazane. W poszczególnych normach występują również elementy charakterystyczne dla danej normy, np. zarządzanie ryzykiem zawodowym – w przypadku zarządzania bhp, czy orientacja na klienta dotycząca systemu zarządzania jakością. Tych elementów nie można łączyć i należy je opisać oddzielnie.⁸

W celu wdrożenia ZSZ dyrektor przedsiębiorstwa powołuje pełnomocnika ds. ZSZ. Osobą tą może być zarówno dotychczasowy pracownik przedsiębiorstwa, jak również osoba z zewnątrz. Pełnomocnik ds. ZSZ powinien posiadać odpowiednie kompetencje i wiedzę z zakresu trzech obszarów zarządzania (zarządzania jakością, środowiskiem i bhp). Ponadto, osoba na tym stanowisku powinna odznaczać się umiejętnościami analitycznymi, organizacyjnymi, komunikacyjnymi oraz kierowniczymi.

Etap realizacyjny wymaga zintegrowania wielu działań przedsiębiorstwa w ramach poszczególnych funkcji oraz na poszczególnych szczeblach organizacyjnych. Wdrożony System ma podlegać ciągłemu doskonaleniu. Jednym z podstawowych mechanizmów stałego doskonalenia są audyty jakości, środowiska i przestrzegania zasad bezpieczeństwa pracy.⁹ Warto podkreślić, że audyty powinny być przeprowadzane procesowo, a nie proceduralnie. Stąd też konieczne jest, aby zajmowali się nimi audytorzy posiadający uprawnienia branżowe dla trzech systemów i obiektów audytowanych. Raport z audytu powinien być wspólny dla Zintegrowanego Systemu. Ponadto, należy pamiętać, że istotą audytowania procesowego jest ustalenie, czy przebiegi i zasoby tworzą logiczną organizację, usystematyzowaną w ciąg czynności twórczych, które umożliwiają osiągnięcie celu, tworzą wartość dodaną i przebiegają optymalnie.¹⁰

⁷ Gajdzik B.: op.cit., s. 26-27.

⁸ Godula T.: Praktyczne podejście do integracji systemów zarządzania. „Problemy Jakości”, nr 3, 2009, s. 50-51.

⁹ Gajdzik B.: op.cit., s. 27.

¹⁰ Godula T.: op.cit., s. 51.

2.2. Korzyści i problemy związane z wdrażaniem i utrzymywaniem ZSZ

Integracja systemów, ogólnie rzecz biorąc, postrzegana jest jako korzystny dla przedsiębiorstwa proces. Pozwala na usprawnienie procesu zarządzania zasobami, lepszą komunikację, wizerunek wewnętrzny oraz większą zdolność przedsiębiorstwa do realizacji wytyczonych celów.¹¹

Korzyści związane z wdrożeniem i utrzymaniem ZSZ odnoszą się zarówno do przedsiębiorstwa, jego pracowników, jak również do jego otoczenia. W kwestii przedsiębiorstwa można wskazać następujące korzyści zewnętrzne:

- zwiększenie prestiżu,
- zwiększenie konkurencyjności oraz zaufania klientów do produkowanych wyrobów,
- udogodnienia ubezpieczeniowe,
- poprawa wizerunku w oczach klientów, inwestorów, władz, okolicznych mieszkańców, opinii publicznej itp.

Ponadto, Zintegrowanie Systemów Zarządzania Jakością, Środowiskiem oraz Bezpieczeństwa i Higieny Pracy prowadzi do:

- jasno określonego podziału odpowiedzialności i kompetencji poszczególnych pracowników, a co za tym idzie ułatwienia zarządzania organizacją,
- ułatwienia komunikacji pomiędzy poszczególnymi działami i pracownikami wewnątrz przedsiębiorstwa,
- ciągłej i kompleksowej poprawy realizowanych procesów,
- uproszczenia dokumentacji opisującej system, a w konsekwencji jej przydatności w zarządzaniu organizacją,
- zmniejszenia kosztów związanych z brakami jakości wyrobów,
- zmniejszenia kosztów dotyczących odszkodowań związanych z wypadkami przy pracy i chorobami zawodowymi,
- zmniejszenia kosztów związanych z użytkowaniem środowiska i ewentualnymi karami.

Warto również wskazać na korzyści dla pracowników związane z wdrożeniem ZSZ, a mianowicie na pracę w stabilnym przedsiębiorstwie, satysfakcję z wykonywanej pracy, systematyczny i określony zakres działania czy możliwości podnoszenia kwalifikacji i poczucie bezpieczeństwa.¹²

Należy także zauważyć pewne słabe strony ZSZ. Wiele firm, które wdrożyły System, twierdzi, iż po jego wprowadzeniu nie zauważono korzyści związanych z osiągnięciem

¹¹ Rogala P.: Integracja systemów zarządzania. „Problemy Jakości”, nr 3, 2011, s. 42.

¹² Zintegrowane Systemy Zarządzania, ODKT RS NOT, Polanica Zdrój 1998, s. 337-338.

przewagi konkurencyjnej. Wskazuje się także na problemy związane z różnicami występującymi pomiędzy poszczególnymi normami oraz na opór pracowników i brak ich uczestnictwa we wdrożeniu, jako znaczący problem w tym obszarze.¹³ Dodatkowo w procesie integracji mogą pojawić się takie komplikacje, jak: brak spójności w działaniach i kryteriach w odniesieniu do różnych aspektów, niedostateczna wiedza kierownictwa i załogi, problemy z audytowaniem czy też dominacja jednego Systemu, np. Systemu Zarządzania Jakością nad pozostałymi.¹⁴

3. Projekt wdrożenia ZSZ w wybranym przedsiębiorstwie

Obiektem badań w niniejszym artykule jest przedsiębiorstwo produkcyjne należące do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Firma posiada swoją siedzibę na terenie województwa śląskiego. Przedmiotem działalności firmy jest produkcja przetworów warzywnych, która ma charakter sezonowy. Przedsiębiorstwo zarejestrowane jest jako indywidualna działalność gospodarcza.

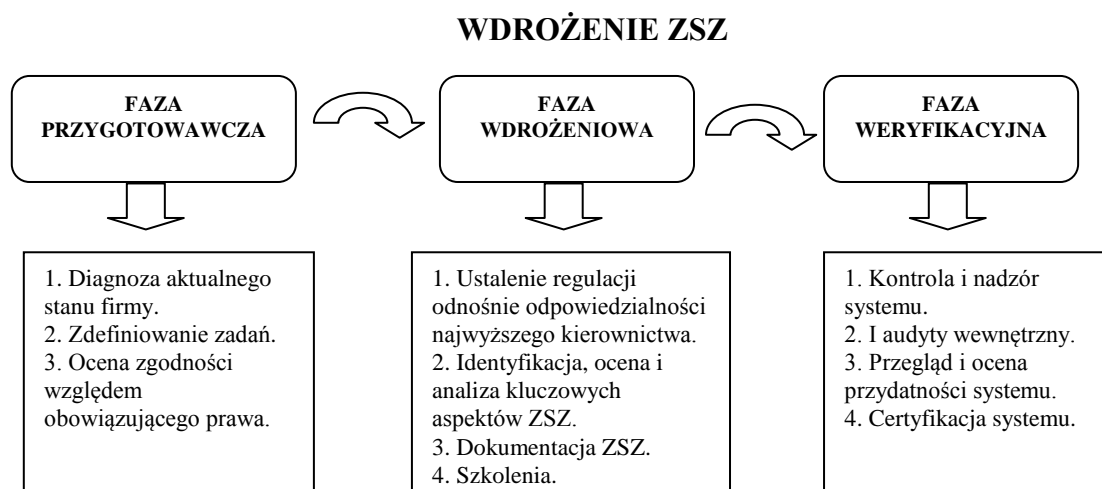
Przed wdrożeniem ZSZ przedsiębiorstwo dystrybuowało swoje produkty głównie na rynek regionalny oraz w mniejszym zakresie na rynek krajowy, niemniej jednak liczne zapytania z rynku zagranicznego sprawiły, iż przed firmą stanęły nowe zadania. Przedsiębiorstwo podjęło decyzję o realizacji projektu wdrożenia ZSZ, jako wyrazu chęci konkurowania na rynku europejskim, gdzie podstawą funkcjonowania firm są normy precyzujące zagadnienia obszarów zarządzania jakością, środowiskiem oraz bhp.

Kierownictwo przedsiębiorstwa oczekiwało, iż realizacja projektu przyniesie efekty w postaci produktów o wyższej jakości, zapewniających wzrost konkurencyjności firmy na rynkach krajowym i zagranicznym, poprawę bezpieczeństwa pracy i bezpieczeństwa urządzeń oraz zmniejszenie ilości zanieczyszczeń odprowadzanych do środowiska oraz oszczędności surowców, wody czy energii. Ponadto, spodziewano się wzrostu akceptacji społecznej dla działalności przedsiębiorstwa oraz zmniejszenia nakładów firmy na zarządzanie organizacją poprzez realizację różnych celów w sposób zintegrowany.

Projekt podzielono na trzy fazy: przygotowawczą, wdrożeniową oraz weryfikacyjną, co przedstawia rysunek 1.

¹³ Abad J., Mondelo P., Sanchez-Toledo A.: Management systems integration. ISO Focus +, No. 1, 2011, p. 45.

¹⁴ Miller P.: op.cit., s. 111-128.



Rys. 1. Etapy wdrożenia ZSZ w wybranym przedsiębiorstwie

Fig. 1. The stages of an implementation of an IMS in selected company

Źródło: Opracowanie własne.

W ramach fazy przygotowawczej, w pierwszej kolejności przeprowadzona została wstępna analiza przedsiębiorstwa w odniesieniu do norm: ISO EN-PN 9001:2009 (zarządzanie jakością), ISO EN-PN 14001:2005 (zarządzanie środowiskiem) i PN-N 18001:2004 (zarządzanie bhp). Diagnozy stanu firmy dokonano na podstawie zebranej dokumentacji, przeglądu rozwiązań w tym zakresie oraz wywiadów z osobami odpowiedzialnymi za ww. kwestie. Na podstawie wyników przeprowadzonej diagnozy możliwe było wskazanie zadań do realizacji w ramach ZSZ. Ostatnim punktem fazy przygotowawczej była ocena zgodności aspektów jakościowych, środowiskowych oraz bezpieczeństwa i higieny pracy względem obowiązującego prawa.

Faza wdrożeniowa rozpoczęła się od ustalenia regulacji odnośnie odpowiedzialności najwyższego kierownictwa. Na tym etapie zweryfikowano i dostosowano pod kątem wdrażanego Systemu strategię oraz strukturę organizacyjną firmy. Określono ogólne wytyczne względem ZSZ, Politykę, cele, zadania i sposoby ich realizacji. Ponadto, powołano zespół ds. ZSZ, który uczestniczył w budowie, dokumentowaniu i wdrażaniu Systemu. W jego skład wchodziły pracownicy przedsiębiorstwa. Następnie zidentyfikowano, dokonano oceny i analizy kluczowych aspektów ZSZ. W głównej mierze zdiagnozowano wszystkie procesy występujące w firmie, zidentyfikowano aspekty środowiskowe oraz w ramach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy ustalono zagrożenia i dokonano oceny ryzyka zawodowego. Kolejnym, bardzo istotnym, punktem było stworzenie dokumentacji ZSZ. Księga ZSZ została tak opracowana, by w najszerszym zakresie konsolidować obszar jakości, środowiska oraz bezpieczeństwa i higieny pracy, czyli zawierać dokumenty wspólne dla

Systemu. Jedynie w tych obszarach, w których nie było możliwości integracji składowych Systemu, wygenerowano odrębne dokumenty. Ostatnim punktem fazy wdrożeniowej były szkolenia. Obejmowały one szkolenia dla kierownictwa firmy, pracowników oraz zespołu ds. ZSZ. Zdecydowano, iż audytorzy wewnętrzni będą wynajmowani spoza firmy, stąd też nie uwzględniono szkoleń dla kandydatów na audytorów wewnętrznych z grona pracowników firmy.

Celem fazy weryfikacyjnej było sprawdzenie poprawności wdrożenia ZSZ w firmie. W pierwszym etapie tej fazy zespół ds. ZSZ kontrolował i nadzorował działanie Systemu. Długi czas trwania tego etapu podyktowany był koniecznością zweryfikowania funkcjonowania ZSZ w praktyce i odpowiedzi na pytanie, czy System działa poprawnie. Pierwszym testem sprawdzającym tę poprawność był I audyt wewnętrzny. Niezgodności wykryte podczas audytu zostały wyjaśnione podczas szkoleń i wyeliminowane poprzez działania korygujące, wynikające z audytu. Następstwem audytu wewnętrznego były przegląd i ocena przydatności Systemu. Tak wdrożony i wewnętrznie zweryfikowany System poddano procesowi certyfikacji.

Projekt został zrealizowany w przeciągu roku. Całość projektu została sfinansowana z kapitału własnego przedsiębiorstwa. Budżet projektu nie przekroczył 50 tys. zł. W projekt zaangażowane były jednostki zewnętrzne:

- specjalista ds. wdrożenia ZSZ,
- specjalista ds. nadzorowania poprawności dokumentacji ZSZ z wymaganiami norm ISO EN-PN 9001:2009, ISO EN-PN 14001:2005 i PN-N 18001:2004 oraz wewnętrznymi procedurami przedsiębiorstwa,
- firma szkoleniowa.

Warto wspomnieć, iż kluczowe znaczenie dla powodzenia projektu mieli pracownicy oraz kierownictwo firmy. Świadomość celu oraz efektów realizowanego projektu, zaangażowanie wszystkich pracowników we wdrożenie Systemu oraz odpowiedni system szkoleń pozwoliły na uniknięcie potencjalnego ryzyka niepowodzenia projektu. Równie ważne było skompletowanie pełnej dokumentacji firmy z zakresu jakości, środowiska oraz bezpieczeństwa i higieny pracy, a w przypadku jej braku, próby odtworzenia brakujących danych na podstawie rozmów z osobami odpowiedzialnymi za te kategorie. Wiele uwagi poświęcono również maksymalnej integracji tworzonej dokumentacji, wyborowi niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania firmy procedur i norm, właściwemu połączeniu norm oraz wyodrębnieniu dokumentów charakterystycznych dla danego podsystemu. Istotne, w tych kwestiach było wskazanie, już na etapie planowania projektu, źródeł zagrożenia i określenie potencjalnych działań zapobiegawczych.

4. Podsumowanie

Wdrożenie ZSZ do przedsiębiorstwa wiąże się z wieloma korzyściami zarówno dla jego pracowników, otoczenia, jak i samego przedsiębiorstwa. Jednak, aby móc dostrzegać te korzyści, najpierw należy odpowiednio zaplanować projekt. Konieczne jest wskazanie zadań do realizacji w ramach wdrożenia ZSZ, oszacowanie czasu ich trwania i określenie relacji pomiędzy nimi. Ponadto, należy określić wymagane zasoby, oszacować budżet oraz wskazać źródła finansowania.

Na etapie planowania należy uwzględnić również zagrożenia, na jakie projekt może napotkać podczas jego realizacji. W przypadku tego projektu bardzo ważne były uwzględnienie udziału pracowników w całym procesie wdrożenia oraz właściwa integracja składowych Systemu, którą przedsiębiorstwa często wskazują jako słaby punkt już po wdrożeniu Systemu.

Bibliografia

1. Abad J., Mondelo P., Sanchez-Toledo A.: Management systems integration. ISO Focus +, nr 1, 2011.
2. BSI Management System Integration – A Guide, 2000.
3. Gajdzik B.: Zintegrowane zarządzanie. „Problemy Jakości”, nr 7, 2008.
4. Goduła T.: Praktyczne podejście do integracji systemów zarządzania. „Problemy Jakości”, nr 3, 2009.
5. Kleniewski A.: Integracja systemów zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy. „Problemy Jakości”, nr 11, 2004.
6. Miller P.: Zintegrowane systemy zarządzania. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 34. SGH, Warszawa 2003.
7. Owsiak S.: Finanse publiczne. PWN, Warszawa 2005.
8. Rogala P.: Integracja systemów zarządzania. „Problemy jakości”, nr 3, 2011.
9. Zielińska M.: Zintegrowane systemy zarządzające. „Przemysł Spożywczy”, nr 2, 2009.
10. Zintegrowane Systemy Zarządzania, ODKT RS NOT, Polanica Zdrój 1998.
11. Materiały udostępnione przez badane przedsiębiorstwo.

Abstract

Implementing an integrated management system of quality, environment and workplace safety in company brought a lot of benefits to its employees, neighbours and to the company itself. However, to see the profit, a project has to be planned appropriately. It's necessary to select the tasks which will be performed, estimate their time and specify the relationships between them. Beside, needed resources, budget estimation and the sources of funding should be specified. During the project planning one should also take into account the risk which the project may encounter during its implementation. Crucial factors for this project were: engaging employees in the process and the appropriate integration of the system's components which companies often indicate as a weak point, after the implementation of the system.