

Estera Pietras

Integracja wybranych obszarów systemu zarządzania jakością i bezpieczeństwem pracy

JEL: M54 DOI: 10.24136/atest.2018.563
Data zgłoszenia: 19.11.2018 Data akceptacji: 15.12.2018

Z uwagi na fakt że od jakości nie ma odwrotu to w systemie gospodarczym nie walczy się tylko o cenę wyrobu, lecz również o jakość. Z całą pewnością zwyciężają przedsiębiorstwa, które traktują poważnie jakość wyrobu. Zatem certyfikacja zintegrowanego systemu zarządzania jest nader aktualna. Jednocześnie należy zauważyć, że przy tak wzrastającej konkurencji przedsiębiorstwa które nie uwzględnią obowiązujących norm przestaną być atrakcyjne

Słowa kluczowe: Skuteczne zarządzanie

Wstęp

Ostatnimi czasy można zaobserwować dynamiczny rozwój systemów zarządzania jakością w różnych obszarach przemysłu. Naturalnie ich wdrażanie i certyfikacja nie są obowiązkowe, ale mogą stanowić zasadniczy element przewagi konkurencyjnej dla jednostki gospodarczej, która zdecyduje się to zrobić. Jak pisze Rajkiewicz M., i Mikulski R „obecnie coraz więcej klientów – szczególnie tych zinstytucjonalizowanych, dużych korporacji itp. – wymaga posiadania pewnych konkretnych systemów zarządzania lub ich istnienie jest dodatkowo punktowane w przetargach lub systemach zatwierdzania i oceny dostawców. W związku z tym organizacje są poniekąd zmuszane do wdrażania coraz to nowych systemów. Istnienie wielu niezależnych systemów nie jest jednak zbyt dobrym rozwiązaniem z uwagi na to że może spowodować chaos w organizacji, nakładanie się na siebie wielu kompetencji wynikających z różnych systemów, istnienie wielu różnych dokumentów, które także w wielu przypadkach mogą się dublować” [12]. Aby przedsiębiorstwo mogło odnieść pełen sukces na rynku zobowiązane jest do ciągłego podnoszenia efektywności działania poprzez znalezienie metody jaką są koncepcje systemowe- rozumiane jako nowe rozwiązania. W celu utworzenia takiej koncepcji zarządzania, wychodzi naprzeciw Zintegrowany System Zarządzania który spełnia wymagania co najmniej dwóch norm. System ten oparty jest na normie ISO 9001, oraz elementach systemów dedykowanych branżom danej jednostki. Jednak najbardziej powszechnym systemem zintegrowania jest zbiór norm PN-EN ISO 9001:2015 (Systemy zarządzania jakością. Wymagania), PN-EN ISO 14001:2015 (Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania) i PN-N ISO 18001:2004 (Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania). Normy te są polskimi odpowiednikami norm europejskich poza normą PN-N ISO 18001:2004, która jest normą krajową i stanowi podstawę zewnętrznej akredytacji poprzez jednostki akredytowane certyfikujące. Dzięki takiej implementacji przedsiębiorca posiada znaczną przewagę nad konkurencją, ponieważ jest w stanie lepiej kontrolować procesy wewnętrzne i zewnętrzne, przy jednoczesnym udoskonaleniu sposobu działania w przedsiębiorstwie [12].

Zatem tworzenie takiej koncepcji zarządzania polega na znalezieniu wśród istniejących obszarów i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie takich, które po odpowiednim przetworzeniu lub w

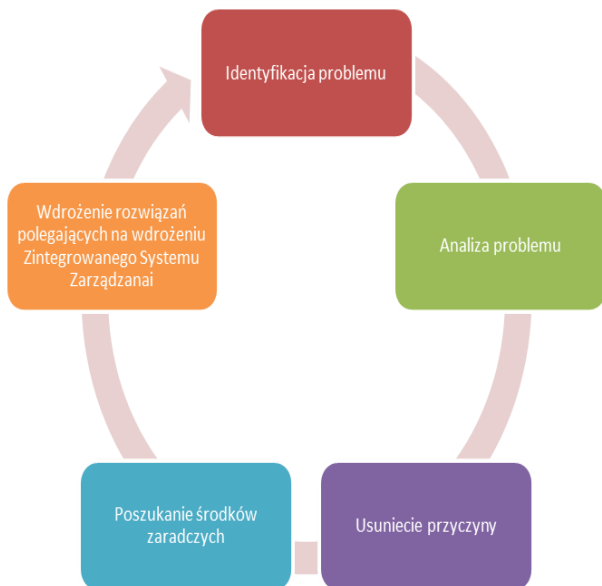
określonych kombinacjach dają nowe elementy, układy lub procesy odpowiadające istniejącej potrzebie oraz wymaganiom klienta. Przesłaniem zarządzania uwzględniającego powyższe normy jest ideologia ciągłego doskonalenia poprzez wytyczanie sobie coraz to nowych celów i zadań, jak również poprawienie warunków pracy. Racjonalnym rozwiązaniem wydaje się skuteczne działanie zgodne z normą polegające na zaoszczędzeniu wysiłku związanego z kilkukrotnym wdrażaniem elementów wspólnych. Wyzwanie to wiąże się ze zbudowaniem jednolitego systemu, który będzie łatwiejszy do zaakceptowania przez pracowników. a tym samym będzie można oczekiwać, że będzie on efektywniejszy. Stąd też to właśnie procesy zachodzące w jednostce gospodarczej są składową procesów systemu, które wytyczają kierunki rozwoju i określają działania na prawcze, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie czytelnikowi, koncepcji systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz jego zintegrowanie z systemem zarządzania jakością i zarządzania środowiskiem.

1.Integracja Systemów Zarządzania

Norma PN-EN ISO 9001:2015 definiuje zarządzanie „jako stopień w którym planowane działania i wskazówki są realizowane i służą do osiągnięcia celu jakim są zamierzone wyniki „ [9]. W celu spełnienia wymagań zawartych w normie, zintegrowany system zarządzania winien więc odznaczać się integracją, uniwersalnością, modułowością, wieloaspektowością skalowalnością, i otwartością. Jak podaje w swojej książce J. Ejdys ” podstawowym zadaniem integracji systemów zarządzania jest usprawnienie i optymalizacja procesów stosowanych wewnątrz organizacji oraz zapewnienie współpracy poszczególnych systemów zarządzania z uwzględnieniem procesów zewnętrznych realizowanych przez dostawców i podwykonawców”[6]. Integracja Systemów Zarządzania jest więc logiczna jeśli bierzemy pod uwagę kilka obszarów zarządzania np.: ze względu na zasięg zainteresowań; na generację systemu; na szczebel zarządzania; na poziom kompleksowości; na poziom integracji i ze względu na uniwersalność. Efektem integracji systemów zarządzania tzw. ZSZ (Zintegrowany System Zarządzania) są współdziałające ze sobą i uzupełniające się podsystemy przedsiębiorstwa połączone w jeden system jednoznacznie określony, spójny i udokumentowany w polityce. Mówimy tutaj o skoordynowanym działaniu w przedsiębiorstwie poprzez odpowiednie kierowanie w określonych obszarach przedsiębiorstwa a znacznie podnoszące skuteczność funkcjonowania firmy. Ową skuteczność i osiągnięcie zamierzonego celu można uzyskać poprzez Integrację Systemów Zarządzania w obszarach Zarządzania Jakością, Zarządzania Środowiskiem oraz Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy. W ostatnim czasie zauważono że systemy te wzajemnie przenikają w organizacjach i dlatego koncepcja Zintegrowanych Systemów Zarządzania łączy je ze sobą.

Model ciągłego doskonalenia opartego na cyklu Williama Edwarda Deminga obrazuje rysunek nr.1



Rys.1. Etapy współczesnego udoskonalania procesów w jednostce gospodarczej [20,25,16]

Literatura przedmiotu podaje iż Deming pokazuje rozwinął i udoskonalili wykorzystanie cyklu. Znacznie rozszerzył możliwość jego zastosowania na wszystkie działania podejmowane w systemie. Jego filozofia ciągłej poprawy została zawarta w 14 zasadach nadzwyczajnej poprawy jakości produkowanych wyrobów. Zasady Deminga zostały włączone do obecnie najbardziej znanych systemów zarządzania. Zaufanie że produkt spełnia wymagania jakościowe, środowiskowe, oraz bezpieczeństwa i higieny pracy w znacznej mierze opierając się na zintegrowanym systemem zarządzania pomnoży kontrahentów na rynku globalnym. Projektowanie i wdrażanie systemu zarządzania może przybierać następujące formy: [1,6,19].

- budowy systemu zintegrowanego
- budowy systemu zarządzania związanego z jednym obszarem i stopniowa integracja kolejnych systemów z systemem istniejącym
- budowa częściowo zintegrowanych systemów, np. integracja w zakresie dwóch obszarów i połączenie z trzecim
- budowa oddzielnych systemów zarządzania poszczególnymi obszarami

Budowanie i wdrażanie ZSZ jest jednak tematem budzącym spore kontrowersje, co przysparza temu pomysłowi zarówno sympatyków jak i sceptyków. Centralnym punktem niezgody jest stosunek do zasadności ponoszenia kosztów integracji, ograniczeń zlokalizowanych wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz horyzontu czasowego integracji. Jednocześnie do słabych punktów wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania można zaklasyfikować koszty związane z uzyskaniem certyfikacji. Kolejno opłaty za audyt zgodności, zbyt duża dokumentacja systemu i problemy ze strony kierownictwa co do trzymania się wytycznych procedur i instrukcji systemu zarządzania. Jednak jak podaje jedno ze źródeł literatury „jest nadal polecanym i najkorzystniejszym rozwiązaniem dla organizacji, która ma zamiar wprowadzić kilka różnych systemów zarządzania” [13].

W istocie głównym czynnikiem przemawiającym za integracją jest ogromne podobieństwo w elementach strukturalnych systemów zarządzania np.:

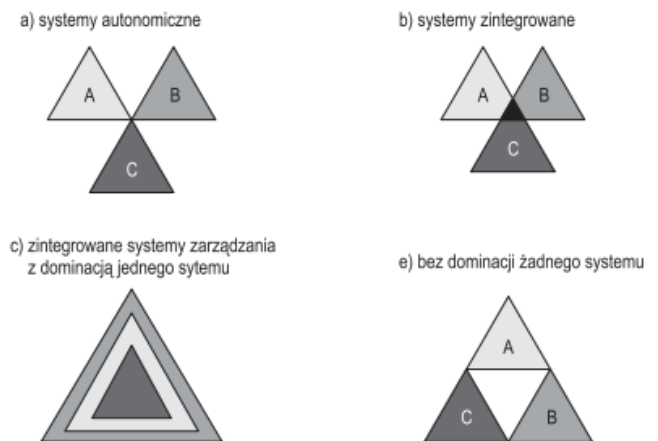
- polityka i planowanie,

- organizacja i personel,
- komunikacja,
- ocena [1].

Doświadczenie stosowania znormalizowanych systemów pokazuje, że to dopiero zaangażowanie menadżerów, kierowników i kadry zarządzającej, w proces bezustannego doskonalenia systemów zarządzania dają następująco pożądany efekt przez wszystkich uczestników procesu.

Zapewnienie jednego, spójnego systemu zarządzania przedsiębiorstwem wymaga zidentyfikowania podstawowych elementów tych systemów oraz możliwości takiego ich kształtowania, aby spełniały jednocześnie kryteria ekonomiczne funkcjonowania firmy oraz wymagania zawarte w normach ISO z serii 9000, ISO z serii 14000, PN z serii 18000.

Warianty integracji systemów zarządzania przedstawiono na rysunku 2.



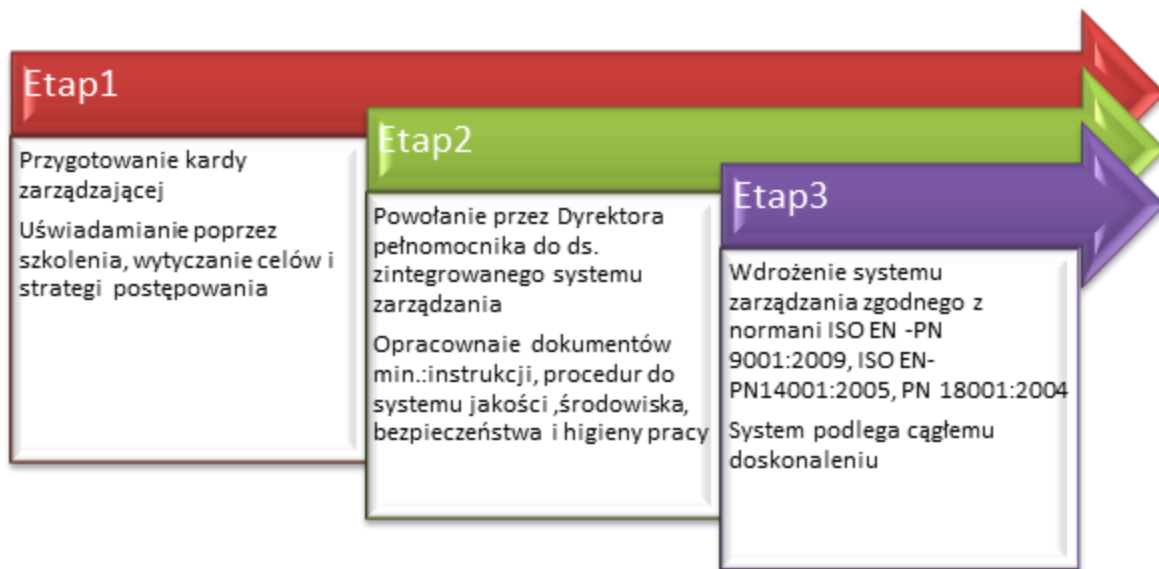
Rys. 2. Warianty integracji systemów [3]

Podejście do integracji traktuje SZJ jako podstawową strukturę, określającą że system jest zdolny do wytwarzania dobra które przyniesie korzyść i pożytek wyższej jakości i może zostać połączony z pozostałymi systemami. Integracja dotyczy trzech poziomów zarządzania w jednostce organizacyjnej. Integrację systemu obrazuje rysunek nr.3, [14,4].

Aby system podlegał ciągłemu doskonaleniu niezbędne jest wykonywanie audytu jakości, środowiska, i bezpieczeństwa pracy. Audyty winne być przeprowadzone procesowo przez wykwalifikowanych audytorów uprawnionych branżowo z trzech systemów [14]. Zarządzanie tymi procesami stanowi metodę opisaną na skalę globalną w międzynarodowej normie ISO 9001, w której przedstawiony jest model zarządzania.

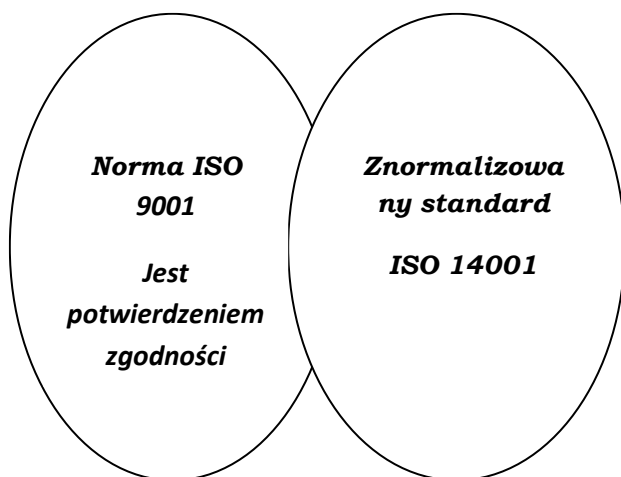
Integracja systemów może być częściowa lub całkowita (rys. 4). Natomiast cały system nastawiony jest na dalsze doskonalenie produktu spełniającego wysokie wymagania.

Niewątpliwie zaletami podejścia procesowego w obszarze zarządzania jakością ISO 9001:2015 jest osiągnięcie właściwej wydajności procesu wraz z jej odpowiednim wynikiem, w celu zadowolenia oczekiwani i wymogów klienta [10]. Możliwość integracji podejścia procesowego do zarządzania jakością jest wynikiem akceptacji faktu że system zarządzania jakością należy do zbioru elementów i zachodzące między nimi procesy znacząco determinują jakość danego wyrobu w fazach przedprodukcyjnej, produkcyjnej i poprodukcyjnej [11].

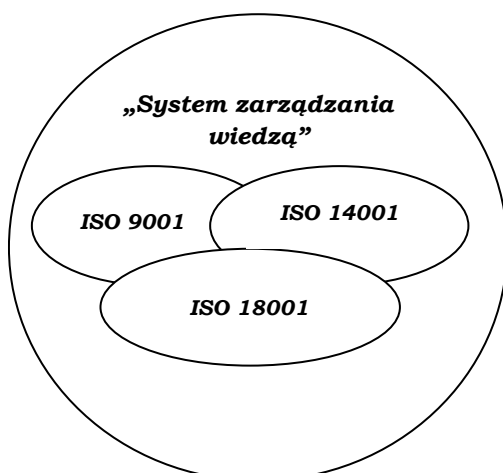


Rys.3 Etapy wdrożenia systemu zarządzania [14,16]

a)



b)



Rys. 4. Rodzaje integracji systemów zarządzania dzięki którym możliwe jest wdrożenie ZSZ; a) integracja częściowa, b) integracja całościowa. Źródło na podstawie [6, 7].

Z zastosowania zintegrowanego systemu zarządzania można uzyskać szereg korzyści. Do najważniejszych z nich można zaliczyć te wskazane w tabeli 1.

Tab.1. Zalety zastosowania zintegrowanego systemu zarządzania [5, 23, 21].

Lp.	Korzyści jakie odniesie przedsiębiorstwo z podejścia procesowego
1	Objęcie systemem zarządzania, więcej niż jednej dziedziny działalności przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia zamierzonego wyniku
2	Nadanie tej samej rangi problemom zarządzania obszarami poddanymi integracji,
3	Ujednolicenie dokumentacji ZSZ oraz czynności związanych z jej funkcjonowaniem,
4	Spójny dla wszystkich obszarów cykl doskonalenia systemu,
5	Minimalizacja ilościowa procedur i instrukcji,
6	Redukcja nakładów związanych z wdrażaniem i funkcjonowaniem ZSZ,
7	Ugruntowanie zaufania Klientów do przedsiębiorstwa, w którym system zarządzania opiera się o dowolnie skonfigurowany zespół standardów (norm i ewentualnie wytycznych),
8	Skoncentrowanie się na działaniach doskonalących i zapobiegawczych
9	Wszechstronne przygotowanie przedsiębiorstwa do sprostania wymogom konkurencyjnego rynku, zwłaszcza rynku Unii Europejskiej
10	Organizacja pracy w zespole,
11	Uświadomienie kadry zarządzającej, pracowników że od ich zaangażowania zależy jakość produktu w systemie zarządzania jakością
12	Określenie roli i odpowiedzialności zadań za poszczególne obszary w organizacji
13	Efektywne gospodarowanie posiadanymi zasobami
14	Zapewnienie dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa

Tab. 2 Rozwój przyznawanych certyfikatów w oparciu o wymagania normy ISO 9001 i ISO 14001, oraz ISO 18001 w Polsce w latach 2013-2017 [15].

Certyfikaty	Lata				
	2013	2014	2015	2016	2017
ISO 9001	10527	9574	10681	12152	11846
ISO 14001	2220	2208	2798	3184	2885
PN18001	Brak danych				

Integracja systemów zarządzania jest logiczna i celowa z uwagi na zbliżoną strukturę wymagań norm PN-EN ISO 9001, PN-EN ISO 14001 oraz PN-N 18001 podejścia zapobiegawczo i procesowego.

Z uwagi na to iż, na całym świecie po 2000 roku odnotowano znaczny wzrost zainteresowania wdrażaniem systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, komitet projektowy do spraw ISO/PC 283 Occupational health and safety management system podjął decyzję o utworzeniu nowej międzynarodowej normy ISO 45001. Norma została opracowana w myśl wytycznych ISO International Organization for Standardization, i będzie dedykowana sys-

temom zarządzania. Międzynarodowy standard w najbliższym czasie zastąpi dotychczas obowiązującą normę PN 18001. Nabiera to szczególnego znaczenia, gdyż standard dotyczył będzie wszystkich typów organizacji, niezależnie do prowadzonej działalności, wielkości zatrudnienia czy branży. Prostsze audytowanie to zapewne atut nowej normy. Biorąc pod uwagę fakt, że PN-ISO 45001:2018 jest już w wersji polskiej (Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy -- Wymagania i wytyczne stosowania) będzie zastępować normę PN-N-18001:2004 [16].

2. Procesy i podmioty mogące podlegać integracji.

Integracja na poziomie procesów polega na znajdowaniu najlepszych rozwiązań w zakresie poszczególnych obszarów działalności firmy, uwzględniających jednocześnie aspekty jakości i bezpieczeństwa pracy. Aby możliwości integracji zidentyfikować i wykorzystać konieczne jest ujęcie systemowe takich obszarów oraz zaangażowanych w nich podmiotów i zachodzących procesów. Wyróżnione w działalności firmy procesy przedstawia tabela 3.

Tab. 3. Procesy i procedury w przykładowym przedsiębiorstwie [12].

Kod	Proces	Procedura
CDS	Doskonalenie SZJiBP	
PDS/DOK		Nadzorowanie dokumentacji SZJ i BP
PDS/AUD		Audyty wewnętrzne
PDS/KIZ		Działania korygujące i zapobiegawcze
PDS/PRZ		Przegląd systemu przez kierownictwo
PDS/NPN		Nadzorowanie produktu niezgodnego
BEN	Bieżąca eksploatacja nieruchomości	
BEN/UPC		Utrzymanie porządku i czystości
BEN/ZU		Zawieranie umów na dostawę mediów
BEN/RU		Realizacja umów na dostawę mediów
BEN/DOK		Prowadzenie i aktualizacja dokumentów dotyczących nieruchomości
PNZ	Przejmowanie nieruchomości do zarządzania	Przejmowanie nieruchomości do zarządzania
ZUN	Zawieranie umów najmu i dzierżawy	
ZUN/P		Zawieranie umów najmu i dzierżawy – przychodnie
ZUN/LU		Zawieranie umów najmu i dzierżawy – lokale użytkowe i garaże
ZUN/LM		Zawieranie umów najmu – lokale mieszkalne
ZEB	Zebrania	Zebrania
ROZ	Rozliczenia użytkowników i właścicieli	
ROZ/NAJ		Rozliczenia z tytułu najmu i dzierżawy lokalu
ROZ/WLA		Rozliczenia z tytułu własności lokalu
ROZ/ODB		Rozliczenia odbiorców usług i mediów
ROZ/W1		Windykacja należności od właścicieli lokali
ROZ/W2		Windykacja należności od właścicieli lokali mieszkalnych
ROZ/W3		Windykacja należności od właścicieli lokali użytkowych
ROZ/SAD		Ewidencja i monitoring spraw sądowych
ROZ/KOM		Ewidencja i monitoring spraw komorniczych
ZP	Zarządzanie personelem	
ZP/REK		Rekrutacja personelu
ZP/SZK		Szkolenia personelu
ZP/IAN		Sporządzanie analiz kadrowych
ZP/ADM		Administrowanie zasobów ludzkich
PRF	Plan rzeczowo-finansowy	Plan rzeczowo-finansowy
BOT	Bieżąca obsługa techniczna	
BOT/DOK		Prowadzenie ewidencji i dokumentacji technicznej nieruchomości
BOT/PPT		Przeprowadzanie przeglądów technicznych budynków
BOT/ROK		Sporządzanie planów remontów rocznych oraz ich korekt
BOT/5		Sporządzanie planów remontów pięcioletnich oraz ich korekt
BOT/REM		Prowadzenie bieżących napraw i konserwacji
BOT/INST		Nadzór nad instalacjami wewnątrz budynków
BOT/POM		Nadzór nad urządzeniami i instalacją kontrolno - pomiarowymi
ZAK	Zakupy	Zakupy
ZAK/DOS		Dostawy
ZAK/ROB		Roboty budowlane
ZAK/USŁ		Usługi
ZGŁ	Zgłoszenia	
ZGŁ/SK		Zgłoszenia skarg i wniosków
ZGŁ/AW		Zgłoszenia usterek, awarii i bieżących konserwacji
ZRZ	Zarządzanie ryzykiem zawodowym	
ZRZ/OZP		Ochrona zdrowia pracowników
ZRZ/WYP		Rejestracja i analiza wypadków oraz zdarzeń potencjalnie wypadkowych
ZRZ/OPP		Obserwacja procesu pracy
ZRZ/ORZ		Ocena ryzyka zawodowego
ZRZ/KAM		Kampanie bezpieczeństwa pracy

Tabela 3 zaprezentuje przykładowe procesy występujące w przedsiębiorstwie a mogące podlegać integracji. Zalicza się do nich:

doskonalenie SZJiBP, eksploatacja nieruchomości i zarządzanie nimi, zawieranie umów najmu, zebrania, zarządzanie pracownikami,

obsługa techniczna, plan rzeczowo-finansowy, obsługa techniczna, zakupy, zgłoszenia skarg i wniosków, oraz zarządzanie ryzykiem zawodowym.

W tabeli 4 zaprezentowano obszary integracji w przykładowym przedsiębiorstwie.

Tab. 4. Podmioty przedsiębiorstwa [12].

Kod	Podmioty
K	Klienci
KS	Klienci instytucjonalni
KD	Klienci indywidualni
D	Dostawcy
DM	Dostawcy mediów
DU	Dostawcy usług
DW	Dostawcy wyrobów
KO	Kooperanci – powiązane jednostki organizacyjne
Ś	Środowisko społeczne
P	Pracownicy
PK	Kierownictwo
PL	Pracownicy pierwszej linii
PS	Pracownicy sztabu
PO	Organizacje pracownicze
N	Nieruchomości
NP	Nieruchomości użytkowe publiczne
NI	Nieruchomości użytkowe indywidualne
NG	Nieruchomości mieszkalne gminne
NM	Nieruchomości mieszkalne prywatne
W	Wyposażenie
WT	Maszyny, urządzenia, narzędzia i sprzęt pomocniczy
WI	Wszelakie instalacje
WB	Akcesoria biurowe
WM	Meble i galanteria wnętrz
WO	Osprzęt i środki ochrony indywidualnej
Z	Zasoby informacyjne
ZA	Archiwum
ZB	Biblioteka
ZI	Informatyczne bazy danych
ZD	Dokumentacja systemowa

Tabela 4. prezentuje wybrane obszary biorące udział w procesie integracji systemu zarządzania. Ze względu na ich istotę wyróżniono następujące podmioty: klienci, dostawcy, kooperanci, środowisko, społeczne, pracownicy nieruchomości oraz wyposażenie.

W tabeli 5 przedstawiono zakres powiązań procesów i podmiotów. Układ ten pozwala ustalić możliwości integracji zarządzania jakością oraz zarządzania bezpieczeństwem pracy. Szczególnie możliwości uwidaczniają się w miejscach, w których aspekty zarządzania jakością i zarządzania bezpieczeństwem pracy dotyczą wspólnych podmiotów przedsiębiorstwa. Wyróżnić wśród nich można obszary nie dające możliwości integracji oraz te, w których możliwa jest integracja częściowa lub pełna.

Na podstawie danych zamieszczonych w tabeli nr. 5 można stwierdzić, że:

- zidentyfikowane możliwości integracji zwiększają zasoby informacji wejściowej do projektowania koncepcji ZSZJ i BP,
- stopień ujawnionych możliwości integracji stanowi kluczową przesłankę do wyboru drogi integrowania systemów zarządzania, na której ostatnim i najważniejszym przystankiem będzie wdrożenie i utrwalenie Kompleksowego Zarządzania Jakością,
- możliwości pełnej integracji dotyczą obszarów cechujących się licznymi działaniami o charakterze operacyjnym,
- obszary pełnej integracji są jednocześnie obszarami determinującymi kompleksowy rozwój przedsiębiorstwa w długookresowym horyzoncie czasowym, wytyczającymi kierunki polityki inwestycyjnej, kształtującymi wizerunek organizacji i jej relacje z otoczeniem,
- przedstawione powiązania są wewnętrznie spójne i rokuja możliwości skutecznej integracji.

Tab. 5. Możliwości integracji procesów i podmiotów w przykładowym przedsiębiorstwie [12].

Podmioty	Procesy											
	CDS	BEN	PNZ	ZUN	ZEB	ZP	PRF	BOT	ZAK	ZGL	ZRZ	
<i>klienci</i>	XXX	X	X	XX	XX	X	X	XXX	XXX	XXX	XXX	
<i>dostawcy</i>	XXX	XX	X	X	X	X	X	XXX	XXX	XXX	XXX	
<i>kooperanci</i>	XXX	X	XX	X	XX	X	X	XX	X	XXX	XX	
<i>środowisko społeczne</i>	XXX	XX	X	X	XX	X	X	XX	X	XX	XX	
<i>pracownicy</i>	XXX	XXX	X	X	X	XX	XXX	XXX	X	XXX	XXX	
<i>nieruchomości</i>	XXX	XXX	XXX	XX	X	X	XXX	XXX	X	XXX	XXX	
<i>wyposażenie</i>	XXX	XXX	XXX	XX	X	X	XXX	XXX	X	XXX	XXX	
<i>zasoby informacyjne</i>	XXX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XXX	XX	XXX	XX	

X- obszary nie dające możliwości integracji
 XX- możliwość częściowej integracji,
 XXX- możliwość pełnej integracji.

Podsumowanie

Podstawowym zadaniem integracji systemów zarządzania jest usprawnienie i optymalizacja procesów realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa oraz zapewnienie współpracy poszczególnych systemów zarządzania z uwzględnieniem procesów zewnętrznych realizowanych przez dostawców i podwykonawców.

Proces powstawania koncepcji ZSZJ i BP w analizowanym przedsiębiorstwie powinien generować ciekawe i sprawne rozwiązania problemów. Integracja systemów zarządzania w jedną całość jest nieodzowną potrzebą obecnie prosperujących na rynku organizacji. Bez tej integracji organizacja nie będzie w stanie skutecznie konkurować na rynku globalnym. Przedsiębiorstwo jest nie tylko organizmem realizującym własne, cele lecz powinno mieć również cele związane z wdrożeniem systemów zarządzania jakością, śro-

dowiskiem i oraz bezpieczeństwem i higieną pracy. Znacznym ułatwieniem są już istniejące struktury, doświadczenie organizacji czy też funkcjonujące obecnie mechanizmy. Możliwe jest to dzięki realizowaniu jednolitej polityki i wynikającej z niej celów.

Bibliografia:

1. Hamrol A.: Zarządzanie jakością z przykładami. PWN, Warszawa 2008.
2. Matuszak-Flejszman A.: System zarządzania środowiskowego w organizacji. Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2007.
3. Nowosielski R.: Ogólne problemy integracji systemów zarządzania. „Czystsza Produkcja w Polsce” 1999 nr 1.
4. Recognition of Integrated Management System, An NCSI Publication, G018/Issue 2, April 2000.
5. Ejdys J.: Model doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania oparty na wiedzy. Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011.
6. Ejdys J., Kobylewska U., Lulewicz-Sas A.: Zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy. 2006 Systemy Zarządzania Jakością. Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2012
7. Olkiewicz M.: Modelowanie Kreowanie Jakości w Organizacjach w Ramach Foresightu Jakościowego. Wydawnictwo uczelniane Politechnika Koszalińska, Koszalin 2017.
8. Skrzypek E., Hofman M.: Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010
9. PN-EN ISO 9000:2005 Podstawy i Terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
10. Górna J.: Wpływ systemu zarządzania jakością na procesy logistyczne w firmie .Roczniki naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolników i Agrobiznesu 2007, t. IX.
11. Kliciński S.: Problemy implementacji podejścia procesowego opartego na normie ISO 2001:2000 Podejście procesowe w organizacjach, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 52/2009
12. Rajkiewicz M., Mikulski R.: Tendencje zmian w systemach zarządzania. Problemy integracji oraz wdrożenia. Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2016
13. www.zintegrowany system zarządzania-Wikipedia, wolna encyklopedia, dostęp 5.11.2018
14. Gajdzik B.: Zintegrowane zarządzanie, Problemy jakości 7/2008
15. www.iso.org.com dostęp 20.10.2018
16. Ulewicz R., Klimecka- Tatar D., Mazur M., Niciejewska M.: Wybrane Aspekty Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Jakości i Produkcji Częstochowa 2015.
17. Lisiecka K.: Systemy zarządzania jakością produktów Metody analizy i oceny Wydanie II Poprawione uzupełnione Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Katowice 2013
18. Borkowski S.: Mierzenie Poziomu Jakości. Wydawnictwo wyższej szkoły zarządzania i marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec 2004
19. Myszewski J.M.: Zarządzanie zmiennością Systemowe spojrzenie na metody statystyczne w zarządzaniu jakością. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ Orgmasz ” Warszawa 1998
20. Łuczak J., Matuszak- Flejszman A.: Metody i Techniki Zarządzania Jakością Kompendium wiedzy Quality Progress, Poznań 2007
21. Banaszek Z., Kłos S., Młeczko J.: Zintegrowane Systemy Zarządzania Wydanie II zmienione Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2011,2016
22. Pacana A.: Projektowanie, wdrażanie i doskonalenie systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zgodnych z PN-N- 18001, Oficyna wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej , Rzeszów 2015.
23. Kiełtyka L.: System Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy w Przedsiębiorstwie-Moduł Wdrożeniowy, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2000.
24. Borys T., Rogala P.: Systemy Zarządzania Jakością i Środowiskiem Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012
25. Fraś J., Gołębiowski m., Bielawa A.: Podstawy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.

Integration of selected system solutions quality and safety management

Because there is no turning back from quality, the economic system does not only fight for the price of the product, but also for quality. Certainly, companies that take the quality of the product seriously win. Therefore, the certification of the integrated management system is very valid. At the same time, it should be noted that with such a growing competition, enterprises that do not take into account the existing standards will cease to be attractive

Keywords: Effective management

Autorzy:

Estera Pietras mgr inż. Politechnika Częstochowska, Zakład Inżynierii Bezpieczeństwa i Ergonomii.