

**Krystyna Szlachta**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

**SKUTKI WDROŻENIA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU  
ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE  
PRZEMYSŁU SPOŻYWCZEGO  
(NA PRZYKŁADZIE PWC „ODRA” W BRZEGU)**

**1. Wstęp**

Po integracji z Unią Europejską polskie firmy, które chcą sprzedawać swoje produkty na wspólnym rynku, mają obowiązek wprowadzenia systemu bezpieczeństwa zdrowotnego wyrobów (HAACP). W celu podniesienia konkurencyjności swoich produktów na tym rynku wiele firm wprowadza systemy zarządzania jakością, potwierdzone certyfikatami niezależnych firm

Należy podkreślić, że żadne przedsiębiorstwo nie ma obowiązku opracowania i wdrożenia systemu jakości według międzynarodowych norm ISO serii 9000. Mimo to coraz więcej firm podejmuje próby wprowadzenia odpowiadającego im systemu jakości. Pozwala to im nie tylko na trwanie na konkurencyjnym rynku, ale również na podniesienie wiarygodności takiej firmy, poprawienie jej image oraz osiągnięcie szeregu innych korzyści. Jest to szczególnie ważne w przypadku przedsiębiorstw branży spożywczej, które muszą dostosować swoje produkty do oferty konkurencyjnej. Badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach, które zamierzają wprowadzić system zarządzania jakością (SZJ), oraz w tych, które ten system już wdrożyły, wskazują, że najważniejsze wyniki jego wprowadzenia to: usprawnienie zarządzania firmą, zmniejszenie liczby reklamacji, ułatwienie kontaktów z klientami, ujednoczenie dokumentacji wewnętrznej i wzrost świadomości pracowników oraz ich zaangażowania.

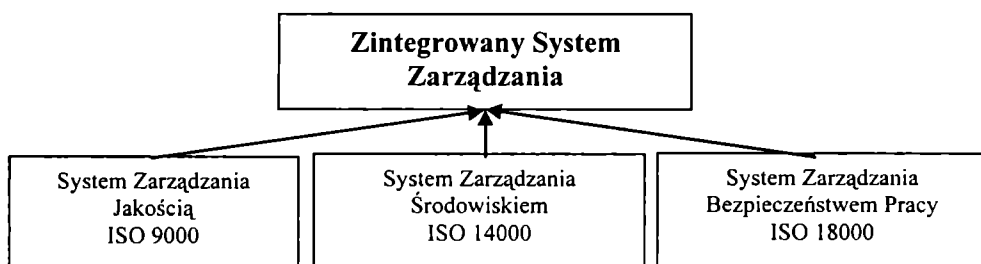
System zapewnienia jakości według norm ISO określa podział obowiązków i odpowiedzialność wszystkich pracowników zgodnie z wytyczonymi przez politykę jakości kierunkami działania przedsiębiorstwa. Wszystkie czynności wykonywane przez kierowników i pracowników są dokładnie oznaczone, ustalone są rów-

niez sposoby kontroli jakości surowców, półproduktów i wyrobów gotowych, co pozwala uzyskiwać produkty finalne o stałej, powtarzalnej jakości. Uniwersalność norm ISO 9000 pozwala na ich stosowanie w różnych przedsiębiorstwach niezależnie od wielkości, branży itp.

Systemy jakości zgodne z normami serii ISO zostały najpowszechniej wprowadzone w Stanach Zjednoczonych, Japonii, Wielkiej Brytanii i w pozostałych krajach Europy. Również w Polsce kilkaset przedsiębiorstw uzyskało certyfikaty zgodności z normą ISO 9001, 9002 lub 9003. Argumentami przemawiającymi za ich wprowadzeniem jest nie tylko chęć uzyskania przewagi konkurencyjnej. Kontrahenci produktów coraz częściej żądają wprowadzenia norm jakości, potwierdzonych certyfikatami niezależnych firm.

Obecnie coraz powszechniejsze są dalsze działania firm związane z rozszerzeniem systemów jakości o systemy zarządzania ochroną środowiska, spełniające wymagania międzynarodowych norm serii ISO 14000. Do korzyści wynikających z wdrożenia tych norm można zaliczyć uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez spełnienie oczekiwań ekologicznych klientów, ograniczenie i lepsze zagospodarowanie powstających odpadów, zmniejszenie kosztów związanych z korzystaniem ze środowiska itp.

Firmy wprowadzają również – oprócz tych wymienionych – systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz systemy zarządzania logistyką, finansami i informacjami. Po wprowadzeniu brytyjskiej normy BS 8800 (ISO 18000) wzrosło zainteresowanie firm wprowadzeniem i połączeniem zintegrowanych systemów zarządzania, obejmujących zarządzanie jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy oraz finansami, w jeden ogólny system obejmujący wszystkie procesy, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie (rys.1).



Rys. 1. Integracja między systemami zarządzania

Łączne funkcjonowanie tych systemów, tzn. jakości, ochrony środowiska oraz bezpieczeństwa pracy, powoduje, że ma ono następujące właściwości:

- „jeden organ przedsiębiorstwa jest odpowiedzialny za jakość, ochronę środowiska i bezpieczeństwo pracy,
- organ ten przejmuje zadania w tym zakresie jako zadania strategiczne,
- odpowiednio sformułowane zakresy zadań i kompetencji powinny zostać delegowane na niższe szczeble,
- delegowane zadania powinny być nadzorowane i poddane monitoringowi przez delegujących,

- powinny być ściśle określone więzi kooperacyjne pomiędzy komórkami funkcjonalnymi,
- zatwierdzony system jest wiążący dla wszystkich pracowników w firmie,
- zastosowanie, skuteczność i doskonalenie tego systemu jest poddawane systematycznemu badaniu, tj. auditowi” (Lisiecka 2001).

## **2. Wprowadzanie i korzyści ze stosowania zintegrowanego systemu zarządzania w PWC „Odra”**

Zintegrowany system zarządzania obejmuje obecnie wprowadzony na początku system zarządzania jakością oraz wprowadzone po kilku latach jego funkcjonowania system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz system zarządzania środowiskiem.

### **2.1. System zarządzania jakością ISO 9002**

PWC „Odra” jako jeden z pierwszych zakładów w branży cukierniczej zdecydował się na wprowadzenie w 1996 r. certyfikowanego systemu zapewnienia jakości, zgodnego z normą PN-ISO 9002. Po przeszkoleniu zespołu odpowiedzialnego za wprowadzanie normy opracowano procedury i instrukcje, które powinny być stosowane we wszystkich komórkach przedsiębiorstwa. Ważną rzeczą było szkolenie załogi, uświadomienie wszystkim pracownikom, że każdy na każdym stanowisku pracy jest odpowiedzialny za jakość wyrobów. Następnie opracowano Księgę jakości oraz przeprowadzono szereg audytów wewnętrznych w celu sprawdzenia funkcjonowania systemu. Potwierdzenie przez Komitet Techniczny otrzymania certyfikatu systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9002 nastąpiło już w 1998 r.

Korzyści z posiadania certyfikatu jakości to nie tylko zapewnienie klientów, że jakość wyrobów nie spadnie poniżej poziomu deklarowanego, to również usprawnienie zarządzania firmą. Schemat organizacyjny firmy jest przejrzysty, są w nim określone uprawnienia i zależności między pracownikami. To jednocześnie polepszenie sytuacji materialnej firmy dzięki zmniejszeniu liczby reklamacji oraz kosztów związanych z wytwarzaniem produktów złej jakości.

Opracowano procedury obejmujące wszystkie czynności, tzn.:

- zakup surowców od sprawdzonych dostawców,
- planowanie i przebieg procesów produkcyjnych,
- kontrolę wyrobów na wszystkich etapach produkcji,
- postępowanie z wyrobami niezgodnymi z opracowanymi wymaganiami,
- działania korygujące i zapobiegawcze,
- przechowywanie, pakowanie i transport,
- audyty wewnętrzne,
- szkolenie załogi,
- serwis.

Przestrzeganie opracowanych procedur pozwala na wytwarzanie produktów o jakości zgodnej z wymaganiami odbiorców, stosowany zaś system HACCP w

przedsiębiorstwie zapewnia jednocześnie ich bezpieczeństwo zdrowotne. Według oceny zarządu przedsiębiorstwa wdrożenie systemu pozwoliło uprościć i uporządkować wszystkie sfery działalności.

## **2.2. System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy PN-N-18001**

Wdrożenie tego systemu pozwala na wyeliminowanie lub ograniczenie wypadków na stanowiskach pracy, chorób zawodowych oraz zmniejszenie liczby pracowników pracujących w warunkach szkodliwych dla zdrowia i życia.

System ten obejmuje następujące elementy:

- identyfikację zagrożeń,
- oszacowanie i redukcję ryzyka zawodowego,
- formułowanie polityki i celów w zakresie BHP,
- planowanie oraz organizację działań dla osiągnięcia celów BHP,
- szkolenie i motywowanie personelu do bezpiecznej pracy,
- stałe doskonalenie utworzonego systemu zarządzania.

Oprócz przesłanek ekonomicznych skłaniających do wdrożenia systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (ograniczenie kosztów urazów pracowników i chorób zawodowych) ważne są również zadowolenie pracowników z warunków pracy, podnoszenie ich komfortu psychicznego i poczucia bezpieczeństwa.

Specjalista ds. BHP w PWC „Odra” przeprowadza systematyczne badania środowiskowe, takie jak: pomiary zapylenia, oświetlenia, mikroklimatu i hałasu. Pracownicy są zobowiązani do dbania o bezpieczeństwo własne i współpracowników poprzez właściwe wykonywanie pracy, dlatego muszą stosować środki ochrony, przestrzegać instrukcji opracowanych dla poszczególnych stanowisk i pracować zgodnie z zaleceniami przełożonych.

## **2.3. System zarządzania środowiskiem według ISO 14001**

W Polsce obserwuje się – podobnie jak na świecie – coraz większe zainteresowanie problemami ochrony środowiska. Wyodrębniona i odpowiednio uporządkowana część rzeczywistości, która jest związana z zarządzaniem, użytkowaniem, ochroną i kształtowaniem środowiska przyrodniczego, jest objęta systemem zarządzania środowiskiem.

Wprowadzenie tego systemu w PWC „Odra” w Brzegu ma na celu zmniejszenie oddziaływania zakładu na środowisko naturalne z zachowaniem zgodności z wymaganiami prawnymi. System ten zaczęto wprowadzać łącznie z systemem bezpieczeństwa i higieny pracy, tworząc w zakładzie zintegrowany system jakości (ZSJ).

W celu utrzymania zgodności z wymaganiami ochrony środowiska oraz minimalizowania wpływu przedsiębiorstwa na środowisko naturalne opracowano procedury ujęte w dokumentach:

- Gospodarka odpadami,
- Gospodarka emisjami zanieczyszczeń do powietrza,
- Gospodarka wodno-ściekowa,
- Komunikowanie w zakresie jakości, ochrony środowiska i BHP,

- Ustalanie celów, programów jakości, programów środowiskowych oraz planów działań w zakresie BHP.

Wprowadzenie tych dwóch systemów wymagało dodatkowego przeszkolenia pracowników odpowiedzialnych za przeprowadzanie audytów wewnętrznych. W strukturze zarządzania uwzględniono stanowisko specjalisty ds. ochrony środowiska.

Audyt zewnętrzny zintegrowanego systemu zarządzania wprowadzonego w PWC "Odra" zgodnie z wymogami polskich norm: ISO 9002, ISO 14001 oraz PN-N 18001 został przeprowadzony przez Polskie Centrum Badań i Certyfikacji w marcu 2001 r.

Realizując przyjęte w ISO 14001 ustalenia, przedsiębiorstwo podjęło szereg działań mających na celu zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko przyrodnicze. Jedną z najważniejszych inwestycji była modernizacja kotłowni opalanej węglem kamiennym. Zainstalowanie nowoczesnych, opalanych olejem opałowym kotłów pozwoliło na dziesięciokrotne ograniczenie emisji substancji zanieczyszczających powietrze. Pozwoliło to jednocześnie wyeliminować popiół i żużel powstające przy spalaniu węgla.

Wprowadzono segregację odpadów, co pozwoliło na znaczne ograniczenie ich ilości.

Ilość odpadów do dalszego wykorzystania (makulatura, złom itp.) zmniejszyła się prawie o 30%, ilość odpadów do składowania zmniejszyła się o 5%, ilość odpadów do utylizacji (opony, olej przepracowany itp.) zmniejszyła się czterokrotnie, ilość odpadów podlegających recyklingowi zmniejszyła się o ponad 30%.

Opracowano i ściśle przestrzegane są zasady postępowania z odpadami niebezpiecznymi, przeznaczonymi do utylizacji. Są one przechowywane w specjalnym magazynie, z którego są wywożone przez firmy dokonujące ich unieszkodliwienia.

W przedsiębiorstwie są wykonywane pomiary i badania takich wielkości, jak: skład odprowadzanych ścieków, pomiary zanieczyszczeń gazowo-pyłowych z kotłowni, jakość wody. Część z tych badań jest wykonywana przez laboratoria zakładu lub przez niezależne firmy.

Zarządzanie środowiskiem prowadzi do wymiernych korzyści nie tylko ekonomicznych, ale również ekologicznych. Zmniejszenie opłat związanych ze składowaniem odpadów oraz kar i opłat ekologicznych sprzyja obniżeniu kosztów produkcji. Należy również podkreślić korzyści odnoszone przez całe otoczenie zakładu. Do korzyści wewnętrznych należy zaliczyć redukcję kosztów wskutek racjonalnej gospodarki surowcami i zasobami, oszczędności wody, energii, zmniejszenia ilości odpadów i emisji zanieczyszczeń do atmosfery. Duże znaczenie ma również wzrost świadomości proekologicznej pracowników, przyczyniający się do wyrobienia nawyku dbałości o środowisko naturalne na każdym stanowisku pracy. Uporządkowanie dokumentacji związanej z zarządzaniem środowiskiem umożliwia szybkie wykrywanie i usuwanie wszelkich nieprawidłowości. Przedsiębiorstwo może również korzystać z dogodnie oprocentowanych kredytów z funduszy na rzecz ochrony środowiska i zasobów naturalnych. Do tych korzyści należy także

zaliczyć poprawę środowiska naturalnego i wizerunku firmy w opinii klientów, lokalnej społeczności i kontrahentów.

### 3. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa dążące do utrzymania się na rynku pragną wyróżnić siebie i swoje produkty, wprowadzając systemy zarządzania jakością zgodne z normami ISO 9000. Systemy te gwarantują kontrahentom stałą, akceptowaną przez nich jakość produktów. Po wprowadzeniu systemu zarządzania jakością firmy wprowadzają dalsze systemy, tzn. zarządzania środowiskiem oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, tworząc zintegrowany system zarządzania obejmujący wszystkie działy firmy. Przynosi to nie tylko wymierne korzyści ekonomiczne, ale także inne, nie mniej ważne: poprawę środowiska przyrodniczego i lepszy wizerunek takiej firmy w ocenie klientów i kontrahentów.

### Literatura

- Lisiecka K., *Zagrożenia w działalności gospodarczej a zintegrowane systemy zarządzania*, „Problemy Jakości” 2001, nr 3.
- Lewandowski J., *Zarządzanie środowiskiem w przedsiębiorstwie*, Politechnika Łódzka, Łódź 2001.
- Ociepa A., *Zarządzanie w zgodzie z ekologią*, „Business Forum” 1999, nr 5.

## RESULTS OF IMPLEMENTATION OF INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM IN FOOD INDUSTRY ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF THE CONFECTIONERY COMPANY „ODRA” IN BRZEG)

### Summary

The paper describes a process of implementation of an integrated management system in the company. Economic benefits of implemented systems are pointed out as well as its influence on company's credibility among customers and suppliers.