

Zarządzanie jakością i środowiskiem
jako determinanty doskonalenia działania organizacji

Aleksandra Sus-Januchowska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

TRUDNOŚCI I KORZYŚCI APLIKACJI ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ, ŚRODOWISKIEM I BHP – WYNIKI BADAŃ

1. Wstęp

Spadek popytu i ostra konkurencja na rynku powodują, że jakość staje się szansą na trwanie i rozwój organizacji. Wspólnym mianownikiem działań projakościowych przedsiębiorstwa staje się zadowolony klient, czyli taki, który świadomie wraca do przedsiębiorstwa, jednak jakość, obok ceny i elastyczności, rozumianej jako szybkość reakcji na stale zmieniające się otoczenie, nie jest jedynym elementem uzyskania przewagi konkurencyjnej. Równie istotna staje się dbałość o środowisko naturalne oraz o zdrowie i życie, a więc także o zadowolenie osób zatrudnionych w organizacji. Taką możliwość daje aplikacja w przedsiębiorstwie trzech systemów zarządzania, a mianowicie systemu zarządzania jakością zgodnego z normami ISO serii 9000:2000, systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy według PN-N 18001 oraz systemu zarządzania środowiskowego według ISO 14001:2004.

Koncentracja na integracji tych trzech systemów zarządzania wynika z konieczności postrzegania ich jako imperatywu w obecnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw. Są to podejścia implikowane przez otoczenie zarówno zewnętrzne (klienci, właściciele, urzędy administracyjne, dostawcy), jak i wewnętrzne, przez kierownictwo firmy, w celu spełnienia wymagań rynku.

Niniejszy artykuł przedstawia wyniki badań empirycznych własnych oraz innych autorów w zakresie trudności i korzyści wynikających z aplikacji zintegrowanego systemu zarządzania w sferze jakości, środowiska i BHP.

2. Istota zintegrowanego systemu zarządzania

Zintegrowany system zarządzania (ZSZ) to w rozważanym przypadku trzy współdziałające ze sobą, kompatybilne systemy przedsiębiorstwa, tj. system zarządzania jakością, bezpieczeństwem i higieną pracy oraz środowiskiem.

Planowanie aplikacji zintegrowanego systemu zarządzania powinno zostać poprzedzone sformułowaniem parametrów procesu określonych na podstawie ogólnej oceny przedsiębiorstwa oraz perspektyw rozwoju. Takimi wytycznymi są [2, s. 3-4]:

- wdrażanie systemu zarządzania na podstawie istniejącego certyfikowanego systemu zarządzania jakością według norm ISO serii 9000;
- stopniowe wdrażanie omawianego systemu – zgodnie z cyklem Deminga;
- oparcie integracji na podejściu procesowym, w związku z czym podstawą planowania, wdrażania i utrzymywania systemu staje się 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.

Brak normatywnego wzorca zintegrowanego systemu zarządzania jakością, środowiskiem oraz BHP powinno skłaniać kierownictwo każdej organizacji do indywidualnego określenia wymagań takiego systemu, zebranych w kodeksie zintegrowanego zarządzania. Kodeks jest uogólnioną kompilacją wymagań normatywnych zawartych w normach oraz strukturze wykorzystującej cztery główne procesy wymienione w normie ISO 9000:2000. Wymagania te obejmują takie elementy, jak: odpowiedzialne kierowanie, gospodarowanie zasobami, realizację wyrobów oraz pomiary, analizę i doskonalenie. Kompilacja powinna być dokonana w taki sposób, aby zachowane były interesy organizacji w wymiarze strategicznym, taktycznym i operacyjnym [3, s. 192-197].

3. Możliwości integracji systemów zarządzania

Integracji sprzyja fakt występowania w każdym z tych systemów podobnych elementów strukturalnych, wymagań dotyczących planowania, wdrażania, sprawdzania, a także oceny podejmowanych działań. Proces integracji jest dokonywany na trzech płaszczyznach, a mianowicie na płaszczyźnie dokumentacji, wspólnej polityki oraz podsystemów, co w konsekwencji prowadzi do efektu synergii, przy jednoczesnym uwzględnieniu zaangażowanych podmiotów i zachodzących procesów [1, s. 15].

Należy jednak zauważyć, iż pomiędzy tymi trzema systemami, oprócz cech wspólnych, istnieją sprzeczności, które wynikają ze specyfiki każdej z omawianych dziedzin (tab. 1).

Tabela 1. Różnice pomiędzy składnikami zintegrowanego systemu zarządzania

Podstawowe różnice	SZJ ISO 9000:2000	SZŚ ISO 14001	SZBHP PN-N-18001
Adresat systemu	zamierzony wyrób końcowy: produkt/usługa	środowisko naturalne	człowiek
Cele przedmiotowe	osiąganie zamierzonych cech wyrobów	minimalizacja aspektów środowiskowych	minimalizacja ryzyka zawodowego
Orientacja strategiczna	wysoka jakość produktu/usługi	ochrona środowiska	ochrona zdrowia i życia człowieka
Kluczowe czynniki i podmioty mobilizujące do działalności	konkurencja, wymagania klientów	wymagania prawne/organy kontroli zewnętrznej	wymagania prawne/organy kontroli zewnętrznej i wewnętrznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3, s. 194-195].

Kluczowym wnioskiem wynikającym z zaprezentowanej listy różnic jest fakt, iż na proces integracji należy patrzeć w sposób kompleksowy, a nie jedynie od strony wymagań normatywnych. Główną różnicą omawianych systemów jest sposób postrzegania klienta końcowego, różnie rozumianego przez każdy z systemów, tzn. jako tradycyjnego klienta, inwestorów, klientów wewnętrznych, dostawców, organów administracji państwowej i samorządowej czy konkurencji. Newralgiczną sprawą w tym przypadku wydaje się zmiana podejścia pracowników do zagadnień klienta i uzmysłowienie im szerszego znaczenia tego pojęcia oraz ukierunkowanie na zwiększenie zadowolenia wszystkich zainteresowanych stron.

4. Wyniki badań w zakresie trudności i korzyści aplikacji zintegrowanego systemu zarządzania

Jak wykazują badania, w organizacjach działających w Polsce wdrażany jest głównie system zarządzania jakością zgodny z normami ISO serii 9000. Niewielka liczba organizacji wdraża pozostałe dwa elementy zintegrowanego systemu zarządzania (ISO 14001 i PN-N-18001). Jest to spowodowane faktem, iż aplikacja ZSZ jest procesem czasochłonnym, kosztownym oraz pracochłonnym i wiąże się z wieloma problemami. Należy jednak podkreślić, iż niektóre z badań dotyczą tylko jednego z systemów, a mianowicie systemu zarządzania jakością zgodnego z normami ISO 9000. W związku z tym został zastosowany następujący sposób wnioskowania: na podstawie dostępnych badań zidentyfikowano „twarde” trudności związane z aplikacją ZSZ (problemy z dokumentacją, audytami) oraz „miękkie”, związane z aplikacją zarówno ZSJ, jak i pozostałych systemów. Działanie to zostało podyktowane świadomością, iż systemy te mają wiele cech wspólnych i ich aplikacja będzie się wiązała z podobnymi problemami, głównie

wynikającymi z natury ludzkiej (np. opór wobec zmian). Tabele 2 i 3 przedstawiają zbiorcze wyniki badań przeprowadzanych w latach 1998-2004 w zakresie omawianej problematyki. Ze względu na fakt, iż dokładna prezentacja specyfiki badań nie stanowi tematu artykułu, uwaga została skoncentrowana jedynie na zaprezentowaniu wniosków.

Tabela 2. Trudności związane z aplikacją ZSZ w sferze jakości, środowiska i BHP

Trudności, na jakie wskazują respondenci	Autorzy badań							
	E. Fassoula, J.H. Rogerson	J. Szymczak, M. Urbaniak	E. Konarzewska-Gubała	M. Lewandowska	T. Wawak	L. Królas	M. Salerno-Kochan	A. Sus-Januchowska
Koszt aplikacji	+	+		+	+		+	+
Brak zaangażowania najwyższego kierownictwa	+	+	+				+	
Brak zrozumienia ze strony kadry kierowniczej	+	+						
Ograniczone zasoby personalne	+				+			
Brak doświadczenia i wiedzy pracowników			+				+	+
Brak komunikacji między działami					+			+
Niewłaściwe zrozumienie norm							+	
Opór pracowników		+		+	+		+	+
Ujednolicenie dokumentacji		+		+		+		
Szkolenia pracowników		+						
Określanie wspólnych obszarów integrowanych systemów zarządzania						+		
Poprawna identyfikacja i kwalifikacja aspektów środowiskowych						+		+
Brak synchronizacji pomiędzy punktami norm ISO 9001 a PN 18001		+						
Rozdzielenie działań środowiskowych i BHP						+		
Identyfikacja aspektów środowiskowych		+						
Planowanie audytów						+		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [9, s. 46-49; 4, s. 17-19; 12, s. 13; 5, s. 430-431; 13, s. 267-289; 8, s. 22; 15, s. 477; 11, s. 80-86].

Według przedstawionych autorów badań największe trudności wiążą się zatem z:

- wysokimi kosztami procesu aplikacji systemów;
- oporem pracowników wobec zmian;
- ujednoliceniem dokumentacji;
- brakiem zaangażowania najwyższego kierownictwa.

Projakściowa restrukturyzacja przedsiębiorstwa napotyka trudności głównie ze strony zarządzania czynnikiem ludzkim. Najczęstszym problemem jest brak akceptacji i zaangażowania załogi w proces wdrażania systemu, dlatego, zanim zarządy czy też kierownictwo podejmą decyzję o aplikacji systemu, powinny uzyskać pełną aprobatę oraz deklaracje udziału ze strony pracowników we wdrażaniu systemu, jego metod i narzędzi [13, s. 276]. Podstawowym powodem braku akceptacji wśród zatrudnionych jest obawa, że aplikowane zmiany pociągną za sobą zmniejszenie zatrudnienia.

W większości badanych przypadków kierownictwo nie koncentruje się w dużym stopniu na działaniach systemowych. Rola kierownictwa przeważnie ogranicza się głównie do podjęcia decyzji o wdrożeniu zintegrowanego systemu zarządzania. Osobiste zaangażowanie i aktywne zainteresowanie ze strony kierownictwa organizacji może znacznie ułatwić proces aplikacji systemu.

Zintegrowany system zarządzania powinien stanowić podstawę skutecznego zarządzania w zakresie jakości, środowiska i BHP [9, s. 26]. Spełnienie tego założenia wiąże się z możliwością uzyskania potencjalnych korzyści przez organizację. Wyniki badań w zakresie korzyści, jakie przynosi przedsiębiorstwom wdrożenie ZSZ, prezentuje tab. 3.

W ujęciu ogólnym korzyści wynikające z aplikacji zintegrowanego systemu zarządzania przedstawił S. Wawak. Według tego autora można je zawrzeć w triadzie: koszt – czas – jakość. Wdrożenie systemu zredukuje dublowanie się wielu działań aplikacyjnych, m.in. analizę stanu początkowego organizacji, identyfikację procesów, ustalanie polityki jakości, środowiska i bezpieczeństwa pracy oraz celów odpowiednich dla poszczególnych systemów, szkolenie dla pełnomocników systemu, szkolenie dla kierownictwa i zespołów projektowych, audytorów, tworzenie procedur dla procesów, tworzenie ksiąg systemów i ostatecznie – audyty certyfikacyjne, co często jest najbardziej kosztochłonnym przedsięwzięciem. Zarząd firmy zorientowany na wdrażanie zintegrowane szybko dostrzeże znaczne ograniczenie kosztów w granicach od 30 do nawet 50%.

Rozpatrując kryterium czasu, można zauważyć, że oszczędności są duże, sięgają od 20 do 50% czasu wdrożenia. Uwarunkowane jest to wieloma czynnikami, takimi jak: poziom rozwoju organizacyjnego, umiejętności kierowników oraz zdolności konsultantów. O ile wdrożenie osobno systemów w średniej wielkości przedsiębiorstwie zajmuje przeciętnie 27 miesięcy, o tyle w podejściu zintegrowanym proces ten udaje się zamknąć w 12-15 miesiącach [14, s. 260].

Tabela 3. Korzyści z wdrożenia ZSZ w obszarze jakości, środowiska i BHP

Korzyści, na jakie wskazują respondenci	Autorzy badań						
	J. Szymczak, M. Urbaniak	E. Konarzewska-Gubała	M. Lewandowska	T. Wawak	P. Nowak	M. Salemo-Kochan	A. Sus-Januchowska
Przewaga konkurencyjna		+	+	+		+	+
Poprawa wizerunku firmy	+	+	+	+			+
Ujednolicenie dokumentacji	+			+		+	+
Usprawnienie zarządzania	+	+	+		+		
Wzrost świadomości i zaangażowania pracowników w poprawę jakości	+			+			
Poprawa jakości produktów	+		+	+	+	+	
Wzrost efektywności procesów	+	+		+			
Zmniejszenie liczby niezgodności wewnętrznych	+						
Zmniejszenie liczby reklamacji	+						
Zmniejszenie szkodliwego oddziaływania na środowisko	+						+
Wzrost bezpieczeństwa pracy	+						+
Wzrost kwalifikacji pracowników		+					
Polepszenie komunikacji wewnątrz organizacji		+		+			
Określenie odpowiedzialności i zakresu działań		+					
Lepsza orientacja na klienta				+			
Zwiększenie satysfakcji konsumentów				+	+		
Zwiększenie zaufania konsumentów			+				
Pozyskanie nowych klientów	+		+				+
Zmiany w kulturze organizacyjnej		+			+		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [9, s. 41-42; 12, s. 9; 7, s. 209; 13, s. 267-289; 6, s. 22; 15, s. 489; 11, s. 80-89].

Wdrożenie w przedsiębiorstwie ZSZ generuje ponadto następujące korzyści:

- większą elastyczność w spełnianiu potrzeb klientów zarówno obecnych, jak i potencjalnych;
- wykonanie produktu zgodnego ze specyfikacją techniczną, w warunkach nie-
stanowiących zagrożenia zarówno dla pracowników, jak i otoczenia;
- reorganizację odpowiedzialności prawnej;
- przekształcenie struktury organizacyjnej umożliwiające lepszą komunikację;
- stabilność produkcji;
- zwiększenie zadowolenia pracowników prowadzące do wzrostu efektywności
produkcji.

Zintegrowany system umożliwia kompleksowe podejście do całokształtu problemów organizacji, pozwala zwiększyć efektywność działania, jakość, produktywność, elastyczność, przedsiębiorczość, wydajność i konkurencyjność. Celem takiego systemu jest doskonalenie szeroko rozumianej jakości, podnoszenie świadomości proekologicznej pracowników i innych zainteresowanych stron, zapewnienie bezpieczeństwa pracowników. Ponadto aplikacja omawianego systemu powinna być spójna z filozofią TQM, implikując w ten sposób proces stałego doskonalenia organizacji [10, s. 326].

5. Zakończenie

Do niedawna przedsiębiorstwa mające certyfikat systemu zarządzania jakością ISO 9000, były postrzegane jako pewniejsze i lepsze. Można jednak zauważyć, że opinia ta jest coraz rzadsza, ponieważ istnieje już coraz więcej firm, w których funkcjonują omawiane systemy zarządzania. Wzbogacenie istniejącego w organizacji systemu o kolejne sfery działalności okazuje się mieć większe znaczenie marketingowe niż posiadanie jednego systemu, stając się samoczynnie istotnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu. Prawidłowe wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania pozwala na usatysfakcjonowanie zarówno klienta wewnętrznego, jak i zewnętrznego, a w rezultacie – na poprawę jakości i efektywności zarządzania, co prowadzi do sukcesu na rynku.

Reasumując, warto również podkreślić pewną rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami przedsiębiorstw związanymi z otrzymaniem certyfikatu ISO a faktycznie stwierdzonymi efektami. O ile oczekiwania koncentrowały się głównie na otoczeniu przedsiębiorstwa (umacnianiu pozycji konkurencyjnej, spełnianiu wymagań klientów), o tyle najczęściej wymieniane efekty i korzyści dotyczą wnętrza organizacji (uporządkowania procesów i uproszczenia procedur, zakresu odpowiedzialności) [15, s. 489].

Zaprezentowane wyniki badań przedstawiają podstawowe trudności i korzyści wynikające z aplikacji zintegrowanego systemu zarządzania jakością, środowiskiem i BHP. Jeżeli współcześni menedżerowie są ich świadomi, to proces wdrożenia systemu staje się znacznie łatwiejszy, a w konsekwencji bardziej efektywny.

Literatura

- [1] Bagiński J., Nosowski W., *Zarządzanie jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy – ujęcie systemowe*, „Problemy Jakości” 1998 nr 8.
- [2] Bagiński J., Wawrzyniak D., *Metoda wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania jakością, środowiskiem i BHP według podejścia procesowego*, „Czystsza Produkcja w Polsce” 2001 nr 4.

- [3] Cieślak A., *Model zintegrowanego systemu zarządzania jakością, ochroną środowiska oraz bezpieczeństwem i higieną pracy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 12, 2002.
- [4] Fassoula E., Rogerson J.H., *An Integrated Management System Route Map for Mes*, 45. EOQ Congress 2001, Proceedings, [w:] J. Tkaczyk, *ISO 9000 – cel czy środek? ABC Jakości. Akredytacja. Badania. Certyfikacja*, „Quality Review” 2002 nr 2(30).
- [5] Królas L., *Problemy występujące przy opracowaniu i wdrażaniu zintegrowanych systemów zarządzania*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 12, 2002.
- [6] Lewandowska M., *Normy ISO 9000 w praktyce*, „Problemy Jakości” 2001 nr 2.
- [7] Matuszak-Flejszman A., *Nakłady i efekty z wdrożenia SZS w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Od integracji systemów zarządzania do TQM*, red. J. Ejdys, A. Matuszak-Flejszman, Wydawnictwo Polskiego Zrzeszenia Inżynierów i Techników Sanitarnych, Poznań 2003.
- [8] Nowak P., *Normy ISO serii 9000*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie nr 544, AE, Kraków 2000.
- [9] Salerno-Kochan M., *Wdrażanie systemu jakości według norm ISO serii 9000 w polskich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie nr 494, AE, Kraków 1997.
- [10] Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.
- [11] Sus-Januchowska A., *Aplikacja i ewaluacja Zintegrowanego Systemu Zarządzania Ryzykiem w triadzie: jakość-ochrona środowiska-bhp*, rozprawa doktorska, AE, Wrocław 2005.
- [12] Szymczak J., Urbaniak M., *Przestanki wdrażania systemów zintegrowanych (diagnoza przeprowadzona na podstawie badań w przedsiębiorstwach działających na rynku dóbr produkcyjnych)*, „Problemy Jakości” 2001 nr 2.
- [13] Wawak T., *Ocena uwarunkowań i efektywności wdrażania systemu ISO 9000 – wyniki badań*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, z. 12, 2002.
- [14] Wawak S., *Przygotowanie projektu systemu zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 916, AE, Wrocław 2001.
- [15] *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, red. E. Konarzewska-Gubała, AE, Wrocław 2003.

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF THE APPLICATION MANAGEMENT SYSTEM IN THREE AREAS: QUALITY, ENVIRONMENT AND WORK SAFETY – RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

Summary

In the present paper an integration of three management systems: quality (according to ISO 9001:2000), environmental (according to ISO 14001) and work security (according to PN-N 18001) are shown. This article's goal is to propose advantages and disadvantages of the application of those systems. It should be noted that this model is the most profitable one for an organization, because it makes structures clearer, improves the mechanism for continual improvement and makes a complex approach to all of problems in an organization possible.