

Eliza Grzesiak, Agata Grzesiak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZINTEGROWANY SYSTEM ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJI WEDŁUG NORM ISO

Streszczenie: Zintegrowany system zarządzania pozwala jednocześnie zarządzać jakością, bezpieczeństwem i higieną pracy, realizować zarządzanie środowiskowe, względnie zarządzanie w dziedzinie odpowiedzialności społecznej lub innymi aspektami. Proces integracji jest trudny i wymaga woli zmian, determinacji oraz znacznego wysiłku od pracowników przedsiębiorstwa. Obecnie zintegrowany system zarządzania to przyszłość, ponieważ oddzielne opracowywanie, wdrażanie oraz doskonalenie poszczególnych systemów zarządzania osobno dostarcza przedsiębiorstwu dodatkowej pracy, zaangażowania, co tym samym generuje dodatkowe koszty.

Słowa kluczowe: zintegrowany system, zarządzanie, norma, jakość.

Jakość wyrobów i usług od wieków zajmowała władców, filozofów, producentów i klientów. Przykładem może być Kodeks Hammurabiego, który szczegółowo opisywał konsekwencje produkowania wyrobów złej jakości. Od czasu rewolucji przemysłowej niska jakość towarzyszyła produkcji seryjnej. Taki stan rzeczy był niekorzystny dla całego społeczeństwa, które ponosiło z tego powodu zwiększone koszty.

Zmiana sytuacji została wymuszona najpierw przez organizacje wojskowe. Coraz nowocześniejsze wyposażenie wojenne miało skomplikowaną budowę, co sprzyjało częstej awaryjności. Drobiazgowa kontrola jakości zamawianych wyrobów miała swoje poważne ograniczenia i nie pozwalała dbać w sposób należyty o interesy armii. Była także bardzo droga. Dążono więc do stworzenia innego mechanizmu. W Stanach Zjednoczonych rozwiązaniem okazała się pod koniec lat 50. XX wieku norma MIL-Q-9858A. Sukces odniesiony w dążeniu do osiągnięcia zadowalających poziomów jakości sprawił, że w dwadzieścia lat później w Wielkiej Brytanii wprowadzono normę BS 5750, która opisywała już nie tylko sposoby zapewniania jakości wyrobów dla wojska, ale również dla przedsiębiorstw produkujących na cele cywilne. Według normy terminologicznej ISO 9000:2000 jakość to stopień, w jakim zestaw inherentnych właściwości spełnia wymagania. Pojęcie jakości znalazło

wykorzystanie w wielu dziedzinach ludzkiej działalności, począwszy od produktów materialnych, usług, procesów związanych z przetwarzaniem, wymianą, zarządzaniem, a ogólnie z życiem. Na tej podstawie z kolei Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna opublikowała w 1987 r. serię norm ISO 9000 w zakresie systemu zapewnienia jakości. W normach opisywane były trzy modele systemów zarządzania i zapewniania jakości, do wyboru dla zainteresowanych, ze względu na zakres wymagań zależny od charakteru działalności organizacji i klienta.

Osiągnięcie przez organizację sukcesu zależy od tego, w jakim stopniu spełni ona potrzeby i oczekiwania swoich partnerów w biznesie [Ketner, Przybylak 1999]:

- klienci – wymagają, aby dostarczany im wyrób lub usługa spełniały ich kryteria (projakościowe) oraz były przyjazne dla środowiska;
- pracownicy – chcą czuć satysfakcję z wykonywanej pracy;
- właściciele – dążą do rozwoju przedsiębiorstwa i wzrostu opłacalności inwestycji;
- podwykonawcy – szukają stałych, partnerskich kontaktów handlowych;
- społeczeństwo – oczekuje świadomych i odpowiedzialnych decyzji;
- ekosystem – potrzebuje nieustannego dążenia do zmniejszania negatywnego wpływu organizacji na środowisko.

Kiedy uda się pogodzić interesy wszystkich wymienionych interesariuszy, zarządzanie organizacją stanie się bardziej skuteczne i efektywne.

W 2000 r. podczas nowelizacji norm ISO serii 9000 położono nacisk na zwiększenie kompatybilności między systemem zarządzania jakością a systemem zarządzania środowiskowego. Dlatego przyjęto budowę normy ISO 9001 jako identyczną z budową normy 14001. Miało to na celu umożliwienie integracji wymienionych systemów.

Wprowadzanie kilku różnych systemów zarządzania ułatwia organizacji spełnianie stawianych jej przez poszczególnych partnerów wymagań i w konsekwencji odniesienie sukcesu. Powstaje tylko pytanie: jak długo przedsiębiorstwo będzie w stanie utrzymać wdrożone odrębnie systemy. Prowadzenie zupełnie niezależnych komórek organizacyjnych i powierzanie funkcji wdrożenia poszczególnych systemów odrębnym osobom nie jest dla przedsiębiorstwa korzystne. Tym bardziej, że prowadzi do wielu nieefektywnych zjawisk, jak np. [Matuszak-Flejszman 1999, s. 18]:

- zbędnego dublowania się elementów systemu, w tym do sterowania dokumentacją, kontroli i zatwierdzania dostaw;
- różnego podejścia do tych samych działań podejmowanych w firmie, co powoduje liczne nieporozumienia;
- straty czasu i kosztów na etapie wprowadzania;
- rozdzielenia odpowiedzialności.

Dlatego w konsekwencji zaczęto zastanawiać się nad możliwościami łączenia poszczególnych systemów.

Coraz częściej zwraca się uwagę, aby proces wytwarzania zapewniał produktom nie tylko pożądaną z punktu widzenia wymagań klienta jakość, ale także nie naru-

szał przepisów dotyczących ochrony środowiska naturalnego oraz bezpieczeństwa i higieny pracy. Właśnie te trzy aspekty mają istotne znaczenie w zarządzaniu firmą. Dotyczą tego samego procesu wytwórczego, choć stawiają mu różne wymagania. Ich łączne ujęcie w jeden zintegrowany system zarządzania wydaje się nie tylko celowe, ale i zasadne [Ketner, Przybylak 1999, s. 33]. W związku z tym znaczenia nabiera zdefiniowanie pojęcia *zintegrowanego systemu zarządzania*.

Jak pisze Ber Haus, „przez zintegrowane zarządzanie należy rozumieć całość, kompleksowość, połączone części zarządzania, tzn. że są w nim zawarte wszystkie elementy składające się na zarządzanie”. Zintegrowany system zarządzania to jeden, jednoznacznie określony, udokumentowany i spójny system, który umożliwia skuteczne i równoczesne zarządzanie wieloma aspektami przez ustanawianie i realizację jednolitej polityki i wynikających z niej celów dotyczących tych aspektów. Przytoczone określenie wskazuje, że istotą integracji jest spójne zarządzanie wieloma aspektami. Oznacza to, że w ramach takiego kompleksowego systemu zarządzania można jednocześnie zarządzać jakością, bezpieczeństwem i higieną pracy, realizować zarządzanie środowiskowe, względnie zarządzanie w dziedzinie odpowiedzialności społecznej lub zarządzanie innymi aspektami. Należy zaznaczyć, iż integracja systemów zarządzania nie odnosi się wyłącznie do integracji trzech wyżej wymienionych systemów. Wiele firm integruje system zarządzania jakością lub zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem, bhp z takimi systemami, jak [Urbaniak 2004, s. 294]:

- branżowe – GHP/GMP, HACCP, ISO 2200, ISO 16949, ISO 13485, ISO 17025;
- zarządzania bezpieczeństwem informacji – BS 7799, ISO 27001.

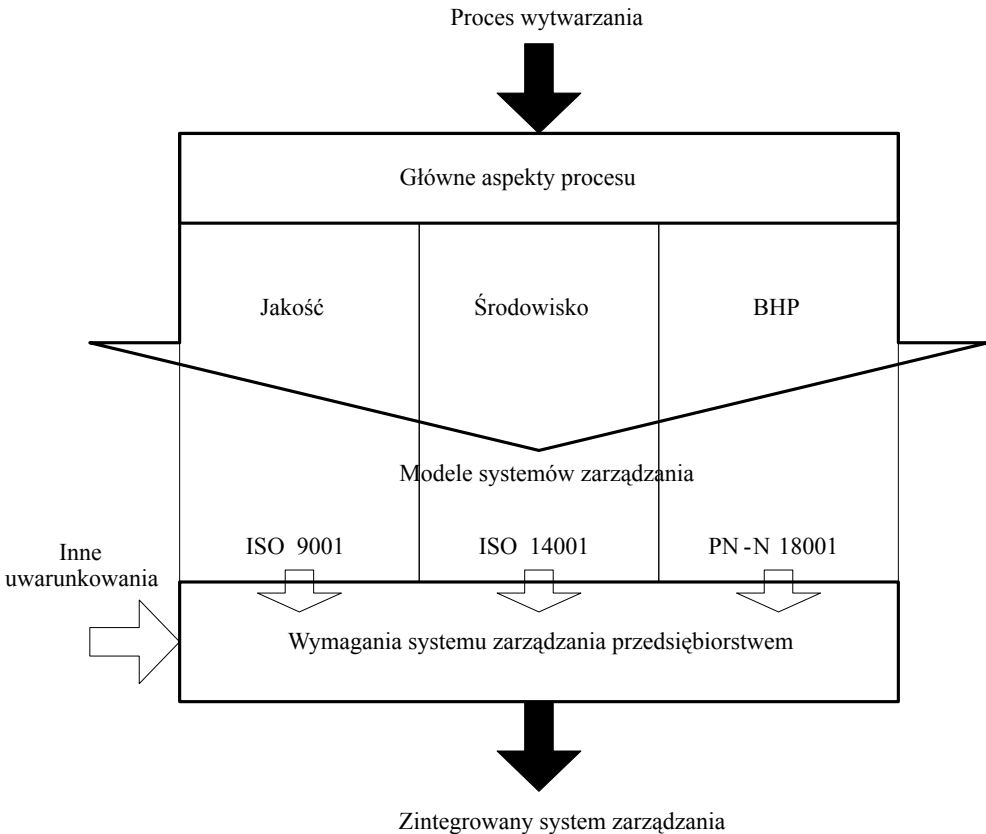
Na rysunku 1 przedstawiono graficzną postać koncepcji integracji systemów zarządzania, z której wynika, że istnienie w firmie tych trzech systemów jest determinowane przez wspólny proces technologiczny, taki sam dla całej organizacji. Dlatego integracja systemów zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy pozwoli przedsiębiorstwu na jednoczesne ujęcie ich wymagań w procesie strategicznego zarządzania firmą.

Zainteresowanie przedsiębiorców integracją wymienionych systemów zarządzania znacznie wzrosło, gdy nasiliło się ich przekonanie o skuteczności tych działań. Ponieważ zarządzanie w dziedzinach, które obejmują wymienione na rys. 1 normy, jest spełniane według tych samych zasad, stało się jasne, że wdrażanie każdego kolejnego systemu opiera się na spełnieniu analogicznych wymagań, których podstawą jest cykl Deminga PDCA: planuj – wykonaj – sprawdzaj – działaj.

Przy podejmowaniu decyzji o integracji systemów zarządzania należy szczegółowo przeanalizować podobieństwa i różnice między wybranymi systemami, określić pożądany poziom integracji oraz czynniki, które jej sprzyjają bądź nie.

Normy zarówno ISO 14001, jak i PN-N 18001 mają podobną strukturę i budowę kolejnych rozdziałów do normy ISO 9001. Wszystkie trzy przewidują tworzenie procedur i instrukcji systemowych oraz technicznych. Zawierają podobne wyma-

gania ogólne, które można uznać za wspólne dla wymienionych standardów. Przewidują ustalenie określonej polityki jakości, ekologicznej lub bhp przedsiębiorstwa oraz szczególnie akcentują potrzebę szkoleń pracowników. Na rysunku 1 przedstawiono te systemy zarządzania oraz ich wspólne elementy. Właśnie one pozwalają na integrację. Jednak każdy z tych systemów zachowuje swoje indywidualne cechy – wymagania odnośnie do systemu zarządzania organizacją tych obszarów, których dotyczą.



Rys. 1. Koncepcja integracji różnych systemów zarządzania

Źródło: [Ketner, Przybylak 1999, s. 33].

Proces integracji jest trudny i wymaga woli zmian, determinacji oraz znacznego wysiłku od pracowników przedsiębiorstwa, zwłaszcza wysiłku intelektualnego, podczas tworzenia systemu zintegrowanego. Jest także sprawdzianem dojrzałości i zaangażowania kierownictwa oraz personelu w dążeniu do działań na rzecz wspólnych celów, sprawdzianem skuteczności współpracy, motywacji, a przede wszystkim dobrej organizacji. Integracja wymaga współdziałania nie tylko podczas tworzenia

systemu zintegrowanego, lecz także, niejednokrotnie, rezygnacji z indywidualnego spojrzenia na problemy przedsiębiorstwa wśród jego pracowników, co wiąże się w praktyce z koniecznością współdziałania.

W firmach, w których pracownicy nie są w stanie zrezygnować ze swojej niezależności, a jeśli zachodzi potrzeba – z zajmowanych dotychczas stanowisk lub przypisanego im zakresu obowiązków, względnie nie potrafią otworzyć się na inne aspekty i problemy wynikające z integracji dotychczas funkcjonujących rozwiązań, trudno mówić o powstaniu systemu zintegrowanego. Szczególnie pracownicy, którzy dotychczas wykonywali swoje zadania związane z zarządzaniem, nadzorowaniem lub zadania operacyjne, mając na uwadze np. jedynie problematykę jakości, powinni mieć świadomość wpływu wykonywanych przez nich czynności np. na problematykę środowiska lub bhp w przypadku integracji tych systemów. Integracja wymaga zaangażowania, woli, wiedzy od osób realizujących zadania, a więc odpowiedniego przeszkolenia personelu przedsiębiorstwa.

Jednym z najczęściej pojawiających się problemów ustanowienia SZJ jest kopiowanie lub/i powielanie dokumentacji systemowej. Wielu audytorów pracujących dla uznanych jednostek certyfikujących uważa, że zjawisko to jest powszechne i proporcjonalne do liczby konsultantów, którzy postanowili zarobić małym nakładem pracy. Wśród zarządzających polskimi przedsiębiorstwami panuje bowiem przekonanie, że ISO to rodzaj dokumentu „napędzającego” nowych klientów. Według takiego podejścia poszukuje się firm, które pomagają wdrażać nowy system zarządzania w sposób szybki i tani. Niestety tworzona z ich udziałem dokumentacja jest chaotyczna i niedostosowana do organizacji. Powstają rozbieżności w obszarach odpowiedzialności za procesy, dochodzi do niespójności w porównaniu z posiadanymi zapisami. Nie istnieje identyfikacja osób z zasadami narzuconymi przez konsultantów. Powielane wielokrotnie uniwersalne schematy nie uwzględniają również specyfiki przedsiębiorstwa i jako takie stają się bardziej zbiurokratyzowane.

Literatura przedmiotu jako najistotniejszą barierę we wdrażaniu ZSZ podaje opór pracowników przed wprowadzaniem zmian oraz wiążący się z tym brak zaangażowania w omawiany proces. Uwidacznia się oportunizm, konformizm oraz mniejsza motywacja do pracy. Jest to związane głównie z niewiedzą i negatywnym postrzeganiem samego słowa norma, które kojarzone jest z normowaniem, czyli czymś ograniczającym oraz hamującym. W opinii załogi wdrażany zintegrowany system zarządzania kojarzony jest ze wzmożonymi wysiłkami, możliwością niespełnienia nowych oczekiwań kierownictwa i wymagań systemu [Wągradzka 2005, s. 35].

Innym najczęściej wymienianym problemem jest brak zaangażowania kadry kierowniczej. Spośród wielu powodów tego zjawiska jako najistotniejszy podaje się niezrozumienie problematyki procesu. Początkowy entuzjazm naczelnego kierownictwa, dotyczący nowego programu, jest stosunkowo częstym zjawiskiem, jednak dalsze wysiłki w tym zakresie sprowadzają się do „populistycznych gestów mających na celu demonstrację swego wkładu w proces” [Karaszewski: 2005, s. 179]. W rezultacie bierna postawa kierownictwa we wdrażaniu zintegrowanego syste-

mu zarządzania przekreśla możliwość skutecznego przeprowadzania omawianego przedsięwzięcia. Należy podkreślić, iż w wielu przedsiębiorstwach tworzenie systemu uznawane jest za osiągnięcie indywidualne, a nie zbiorowe. W licznych przypadkach system tworzony jest przez pojedyncze jednostki i przedstawiony już w gotowej formie pracownikom.

Popularnym zjawiskiem staje się także ogólny brak wizji oraz planów. Niektórzy kierownicy z najwyższego szczebla zarządzania dostrzegają w pewnym momencie potrzebę, a raczej konieczność wprowadzenia zintegrowanego systemu zarządzania w przedsiębiorstwie. Oczekują wtedy, iż cała załoga niemal od razu odrzuci dawne zapatrywania i podąży ich śladem. Podejmują ten proces bez dokładniejszego określenia planów, celów strategii.

Podstawą tworzenia zintegrowanego systemu zarządzania w praktyce są wymagania stosownych standardów dotyczących zarządzania poszczególnymi aspektami. Jeśli wymagania te są kompatybilne, wówczas tworzenie systemu zintegrowanego jest wygodniejsze, ponieważ zasada funkcjonowania systemu w poszczególnych standardach jest ta sama i będzie zachowana również w systemie zintegrowanym, natomiast integracji podlegają wówczas głównie wymagania. Taką sytuację tworzą normy ISO 9001, 14001 oraz PN-N 18001 i OHSAS 18001, zgodnie z wymaganiami, których poszczególne systemy zarządzania oparte są na cyklu PDCA. Identyfikowane są przy tym w ten sam sposób poszczególne elementy występujące we wszystkich wymienionych systemach, takie jak: polityka, cele, planowanie, audyty, pomiary i monitorowanie, działania korygujące i zapobiegawcze, niezgodności, ciągłe doskonalenie, przeglądy kierownicze, działalność przedstawicieli kierownictwa, analizowanie danych, komunikacja itp. oraz zależności pomiędzy nimi.

Zintegrowany system zarządzania umożliwia równoczesne zarządzanie tymi aspektami, którymi przedsiębiorstwo chce zarządzać. Oznacza to, że w systemie zintegrowanym nie wyróżnia się żadnego aspektu jako priorytetu. Taki system połączony jako kompleksowy powinien reagować zawsze jednocześnie, np. na problemy jakości i problematykę środowiskową, ustanawiane zaś cele strategiczne oraz plany ich osiągnięcia uwzględniać muszą zawsze aspekt zarówno jakości, jak i środowiskowy.

W ostatnich latach można zaobserwować tendencję do wdrażania takich zintegrowanych systemów. Uzasadnieniem tego zjawiska jest wiele korzyści, jakie może generować organizacja. A są to m.in. [Godula, s. 50]:

- zaoszczędzenie wysiłku związanego z kilkakrotnym opracowywaniem i wdrażaniem elementów wspólnych dla wszystkich systemów,
- zbudowanie jednolitego systemu, który będzie łatwiejszy do zaakceptowania przez pracowników,
- ułatwienie zarządzania organizacją,
- zwiększenie efektywności i skuteczności procesu audytowania,
- uproszczenie dokumentacji (jedna księga), a w konsekwencji zwiększenie jej przydatności w zarządzaniu organizacją,

- certyfikacja z punktu widzenia strategii marketingowej przysparza bardzo mocnego argumentu dającego znaczną przewagę konkurencyjną w stosunku do przedsiębiorstw niemających certyfikatu,
- zwiększenie satysfakcji organizacji mierzonej konkurencyjnością i zyskiem.

W polskich przedsiębiorstwach integracja dotyczy przede wszystkim systemu zarządzania jakością i systemu zarządzania środowiskowego, ale kilkadziesiąt przedsiębiorstw ma wdrożony również system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, a niektóre mają zintegrowany system zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy, a także już coraz częściej bezpieczeństwem informacji [Białowąs 2006, s. 48].

Podstawowe znaczenie w procesie integracji systemów zarządzania ma norma ISO 9001:2000, która preferuje podejście procesowe przy systemowym zarządzaniu jakością. Konstrukcja tej normy zapewnia kompatybilność z normą ISO 14001, a jednocześnie umożliwia integrację tych samych systemów w jeden kompleksowy system zarządzania.

Zasługującym na wyszczególnienie tu przykładem spośród przedsiębiorstw, które mają wdrożony zintegrowany system zarządzania, jest Elektrownia Turów SA. Jest to jeden z większych podmiotów gospodarczych na terenie Dolnego Śląska. Podstawową działalnością spółki jest produkcja i sprzedaż energii elektrycznej oraz energii cieplnej. Należy ona do grupy kapitałowej PGE Polska Grupa Energetyczna, która jest największą firmą energetyczną w Polsce.

W styczniu 1990 r. minister ochrony środowiska, zasobów naturalnych i leśnictwa opublikował niechlubną listę 80 zakładów najbardziej uciążliwych dla środowiska w skali kraju, na której niestety znalazła się również Elektrownia Turów. W obszarze o średnicy ok. 150 km wokół niej powstawało ponad 10% zanieczyszczeń typowych dla energetyki, tj. SO₂, NO_x i pyłu – emitowanych w całej Europie. Na teren Polski napływało ok. 2 mln ton SO₂ rocznie.

W latach 90. rozpoczęto więc realizację programu modernizacji i rekonstrukcji zakładu. Elektrownia Turów w ciągu 10 lat przeszła zaskakującą metamorfozę. Jej program pochłonąć miał 1,6 mld dol. Podjęte działania były jedynym rozwiązaniem zapewniającym jednocześnie dotrzymanie norm emisyjnych, jak również przedłużenie żywotności zakładu i utrzymanie miejsc pracy. Z dwoma zależnymi od siebie przedsiębiorstwami – KWB „Turów” i elektrownią, związanych jest bezpośrednio i pośrednio ok. 50 tysięcy ludzi. Stabilizacja społeczna i ekonomiczna Worka Żytawskiego zależy więc w dużym stopniu od funkcjonowania obu tych przedsiębiorstw.

W kwietniu 2001 r. zarząd Elektrowni Turów SA podjął uchwałę o wdrożeniu zintegrowanego systemu zarządzania. Obecnie funkcjonuje tam certyfikowany, połączony skojarzony Zintegrowany System Zarządzania Jakością, Środowiskiem i Bezpieczeństwem Pracy i Bezpieczeństwem Informacji (SZS-ISO) spełniający wymagania norm:

- PN-EN ISO 9001 Systemy Zarządzania Jakością,
- PN-EN ISO 14001 Systemy Zarządzania Środowiskiem,

- PN-N 18001 Systemy Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy,
- ISO/IEC 27001 Systemy Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji.

System Zarządzania Jakością ma zapewnić wiarygodność, System Zarządzania Środowiskiem ma zintegrować ekonomię z ekologią, zaś System Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy, a także Bezpieczeństwem Informacji ma wpłynąć na poprawę warunków pracy. Jest to jeden z nielicznych w pełni zintegrowanych systemów zarządzania w polskiej gospodarce i jako jedyny od początku wdrażany jest jako zintegrowany.

Decyzja o wprowadzeniu takiego właśnie zestawu podyktowana była tym, że podczas wytwarzania wyrobów zamierzonych powstają również wyroby niezamierzone, takie jak odpady zanieczyszczające środowisko, nadmierne zużycie energii i surowców, hałas, zapylenie, wypadki przy pracy, niekontrolowany dostęp do informacji osób trzecich czy też utrata baz danych. Wszelkie zagrożenia i wyroby niepożądane powstają w tych samych procesach, co wyroby zamierzone i z tego właśnie powodu postanowiono je nadzorować w ramach tego samego systemu zarządzania. Nie bez znaczenia jest fakt, iż tego typu rozwiązanie pozwala na uniknięcie dublowania się procedur wymaganych przez poszczególne standardy, takich jak: nadzór nad dokumentacją, nadzór nad zapisami, audyty wewnętrzne, działania korygujące i zapobiegawcze czy przegląd systemu. Wdrażanie kilku norm jednocześnie pozwoliło przedsiębiorstwu na obniżkę kosztów, dzięki jednoczesnej realizacji szkoleń dla pracowników, sprawniejszej i krótszej realizacji audytów wewnętrznych, a także wspólnego audytu certyfikującego.

Faktyczne prace nad systemem rozpoczęto od przeprowadzenia gruntownej diagnozy organizacji, podczas której ocenie zostały poddane m.in.: schematy organizacyjne, opisy stanowisk pracy, instrukcje, regulaminy oraz zapisy. Wynik diagnozy stanowił podstawę do dalszych działań, wskazywał rozbieżności i niezbędne do podjęcia kroki, pozwolił zidentyfikować zachodzące w elektrowni procesy oraz opracować koncepcję wdrożenia.

BOT Elektrownia Turów SA rozpoczęła rok 2005 jako firma wytwarzająca energię z wykorzystaniem najnowocześniejszych technologii produkcyjnych, zarządzania, zgodnie z uznanymi międzynarodowymi standardami. Firma wytwarza energię o najwyższej jakości, w sposób przyjazny środowisku naturalnemu, bezpieczny dla załogi oraz zapewniający wiarygodność i ciągłość działania biznesowego.

Zasługi i wysiłek Elektrowni Turów zostały już wielokrotnie docenione. W ostatnich latach otrzymała tytuły: „Lidera Polskiej Ekologii”, „Firmy Przyjaznej Środowisku”, „Mecenasa Polskiej Ekologii”, „Super Tygrysa”. Elektrownia Turów jest wciąż jednym z największych producentów energii elektrycznej. Zapewnia bezpieczeństwo energetyczne w południowo-zachodniej części kraju. Jej atutem jest energia czysta ekologicznie, a bliskie sąsiedztwo z Niemcami i Czechami powoduje, iż jej znaczenie jako energetyczno-ekologicznej wizytówki energetyki polskiej wciąż rośnie.

Zarządzanie organizacją, aby mogło być skuteczne, musi być wewnętrznie spójne. Nie wystarczy więc formalne połączenie sieciowe kilku systemów, które nie zawsze są kompatybilne. Każda decyzja musi spełniać w wystarczającym stopniu wszystkie istotne wymagania, które rzutują na jej efekt ekonomiczny. Organizacja działająca w warunkach gospodarki rynkowej musi uwzględniać wpływ wszystkich czynników wewnętrznych i zewnętrznych determinujących osiągnięcie jej celów [Karpień 2002, s. 232].

Wprowadzenie w firmie zintegrowanego systemu zarządzania powoduje ujednoczenie wewnętrznej struktury norm, ujednoczenie słownictwa. Coraz szerzej i bardziej efektywnie wykorzystuje się dziś komputery w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dzięki temu integracja jest możliwa nie tylko teoretycznie, ale również praktycznie. Na rynku bowiem można znaleźć coraz więcej aplikacji służących integracji różnych systemów.

Obecnie integracja systemów zarządzania to przyszłość, ponieważ oddzielne opracowywanie, wdrażanie oraz doskonalenie poszczególnych systemów zarządzania osobno dostarcza przedsiębiorstwu dodatkowej pracy, zaangażowania, co tym samym generuje dodatkowe koszty. A przecież wprowadzane systemy zarządzania jakością mają firmie w końcowym rozrachunku przynieść korzyści. Każde zmiany w przedsiębiorstwie z początku przynoszą koszty, poza tym wiążą się z nieuniknionymi zaburzeniami w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, które „żyje”. Jednak oprócz teorii także większość przykładów z praktyki wskazuje na to, że warto ponieść te koszty i narazić się na zaburzenia, gdyż uzyskane efekty są znaczne i wymierne. Jest to bardzo ważne, gdyż w globalnej konkurencji „kto nie idzie do przodu, ten się cofa”.

Literatura

- Białowąs P., *Efektywne wdrażanie Zintegrowanych Systemów Zarządzania*, „Problemy Jakości”, sierpień 2006.
- Godula T., *Praktyczne podejście do integracji systemów zarządzania*, „Problemy Jakości”, marzec 2009.
- Karaszewski R., *Zarządzanie jakością: koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.
- Karpień Ł., *Koszty i korzyści integrowania systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, Materiały III konferencji naukowej z cyklu „Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej”, AE, Kraków 2002.
- Ketner A., Przybylak D., *O próbie integracji systemów zarządzania w ABB Elta Sp. z o.o.*, „Problemy Jakości” 1999 nr 3.
- Matuszak-Flejszman A., *Zintegrowane systemy zarządzania*, „Problemy Jakości” 1999 nr 4.
- Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004.
- Wądrodzka A., *Problem wdrażania systemów ISO w urzędach administracji samorządowej*, „Problemy Jakości”, marzec 2005.

INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM IN AN ORGANIZATION ACCORDING TO ISO NORMS

Summary: An integrated management system (IMS) requires combining all the internal business management practices into one system. With an integrated system, your organization becomes a unified whole, with each function aligned behind a single goal: improving the performance of the entire organization. An integrated management system allows a management team to create one structure that can help to effectively and efficiently deliver an organization's objectives. From managing employees' needs, to monitoring competitors' activities, from encouraging best practice to minimizing risks and maximizing resources, an integrated approach can help an organization achieve their objectives.