

ZINTEGROWANE SYSTEMY ZARZĄDZANIA W UJĘCIU TEORETYCZNO – PRAKTYCZNYM

Norbert GÓRA*

¹ Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Naukowe Koło Jakości i Produktywności;
norbertgora4@gmail.com

* Korespondencja: norbertgora4@gmail.com

Streszczenie: Artykuł dotyczy problematyki integracji systemów zarządzania opartych na normach ISO i ma charakter teoretyczno-praktyczny. Jego celem było ukazanie koncepcji integracji systemów zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem i higieną pracy. W części pierwszej przedstawiono warianty integracji systemów, ich wspólne i rozbieżne elementy wynikające z dedykowanych norm oraz wymieniono korzyści, jakie wynikają z projektu integracji. W drugiej części na podstawie literatury fachowej opisano uniwersalny proces wdrażania nowego systemu zarządzania w organizacji, a następnie przedstawiono rolę doradcy zewnętrznego w przedsięwzięciu integracji systemów zarządzania. Pracę kończy krótkie podsumowanie.

Słowa kluczowe: jakość, zarządzanie jakością, integracja systemów zarządzania, normalizacja, ISO 9001

INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS – THEORETICAL AND PRACTICAL IMPLICATIONS

Abstract: The article concerns the problems of integration of management systems based on ISO standards and has a theoretical and practical character. Its aim was to present the concept of integrating quality, environmental and occupational health and safety management systems. The first part presents variants of system integration, their common and divergent elements resulting from dedicated standards and lists the benefits of the integration project. The second part describes the universal process of implementing a new management system in an organization, based on professional literature, and then presents the role of an external advisor in the management system integration project. The article ends with a short summary.

Keywords: quality, quality management, management systems integration, standardization, ISO 9001

1. Wprowadzanie

Normalizacja systemów zarządzania stała się powszechna i objęła wszystkie sfery życia społeczno-gospodarczego. Ta powszechność oraz umiejętne zarządzanie znormalizowanymi systemami przyczyniło się do rozwoju wielu organizacji, ale również cywilizacji. Wymagania zawarte w normach krajowych i międzynarodowych opisują nowoczesne podejście do zarządzania procesami oraz promują ciągle doskonalenie organizacji, których prawidłowe zastosowanie może być pomocne w ograniczeniu wyzwań, które stawia organizacji diametralnie zmieniające się otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne. Spoglądając na organizacje w sposób holistyczny można potwierdzić pewien słuszny wniosek przyczynowo - skutkowy. Jakość wyrobów i/lub usług organizacji w znaczącym stopniu zależy od panujących w niej warunków pracy i ogólnego środowiska, które otacza pracownika. Wzajemne uzupełnianie się szeroko pojmowanej jakości z środowiskiem oraz bezpieczeństwem w pracy jest powodem, dla którego od wielu lat organizacje wdrażają systemy zarządzania oparte na normach ISO oraz integrują je. Celem artykułu jest przeanalizowanie koncepcji integracji systemu zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem poprzez m.in. wskazanie wspólnych elementów tychże systemów. Dodatkowo, autor niniejszego opracowania starał się przedstawić najważniejsze korzyści i aspekty racjonalnego wdrażania wymienionych systemów.

2. Zintegrowany system zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem w ujęciu teoretycznym

Najczęściej pierwszym wdrażanym systemem zarządzania w organizacjach jest system zarządzania jakością w ujęciu norm serii 9000. Coraz częściej można zaobserwować sytuację, kiedy to organizacje wprowadzają nowsze standardy przystosowane konkretnie do branż, w których działają. Przykładem mogą być standardy odnoszące się do systemów zarządzania bezpieczeństwem i higieną żywności takie jak:

- HACCP,

- IFS,

- ISO 22000:2018 – Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności – Wymagania dla każdej organizacji należącej do łańcucha żywnościowego, lub mające spełniać konkretną funkcję wspomagającą zarządzanie organizacją, na przykład standardy ukierunkowane na redukcję ryzyka działalności organizacji do których można zaliczyć:

- systemy zarządzania środowiskowego (wymagania normy ISO 14001:2015),

- systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (wymagania normy ISO 45001:2018),
- systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji (wymagania normy ISO 27001:2017),
- systemy zarządzania ciągłością działalności organizacji (wymagania normy ISO 22301:2020),
- systemy zarządzania ryzykiem (wymagania normy ISO 31000:2018).

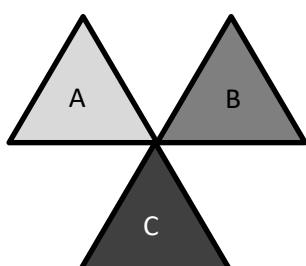
Organizacje normalizują niektóre systemy zarządzania, w celu poprawy swoich wyników i wizerunku. Do takowych można do nich zaliczyć np.:

- systemy zarządzania społeczną odpowiedzialnością (wymagania normy ISO 26000:2012),
- systemy zarządzania energią (wymagania normy ISO 50001:2018).

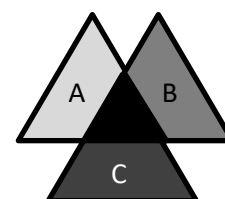
Definiując zintegrowany system zarządzania można przyjąć, że występuje on w momencie, kiedy swoim zasięgiem obejmuje więcej niż jeden system zarządzania oparty na zaakceptowanych wymaganiach standardowych (Łunarski, 2008). Zaś, w praktyce jest to zazwyczaj połączenie systemów zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy w sposób racjonalny, gdzie w sposób racjonalny oznacza zaadaptowanie i koordynowanie działań wykonywanych w różnych systemach. Podstawą do tego zadania jest wykorzystanie wspólnych zasobów, wymagań i wytycznych dla wszystkich obszarów (Hamrol, 2013).

Zapewnienie w organizacji jednego, spójnego systemu zarządzania narzuca konieczność sprecyzowania podstawowych elementów składających się na systemy oraz ustalić sposoby takiego ich formowania, aby spełniały jednocześnie założenia ekonomiczne funkcjonowania organizacji oraz wymagania zawarte w poszczególnych normach ISO. Warianty integracji systemów zarządzania przedstawiono na rysunku 1.

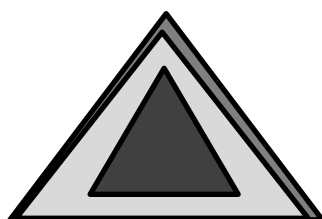
a) systemy autonomiczne



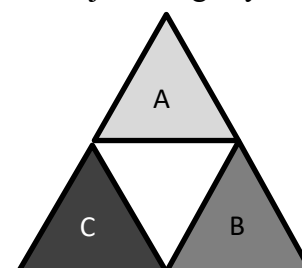
b) systemy zintegrowane



c) zintegrowane systemu zarządzania z dominacją jednego systemu



d) bez dominacji żadnego systemu



Rysunek 1. Warianty integracji systemów. Źródło: Pietras, 2018

Zintegrowane systemy zarządzania...

A. Hamrol zawęza te warianty do dwóch opcji. W momencie, kiedy organizacja postanawia połączyć nowy dla niej system zarządzania (np. środowiskowy) z już istniejącym systemem zarządzania jakością to ma wobec tego dwie możliwości:

1. Utworzenie niezależnego, oddzielnego systemu zarządzania środowiskowego, z czym wiąże się:

- zobowiązanie opracowania oddzielnej dokumentacji (księga systemu, procedury, instrukcje, polityki, karty procesów),

- konieczność realizacji niezależnych audytów,

- niezależna certyfikacja każdego systemu,

- tworzenie i opisywanie tych samych lub bardzo podobnych procesów w ramach dwóch systemów, co prowadzi do dublowania dokumentacji (zwiększenia liczby dokumentacji i stopnia formalizacji),

- powoływanie drugiego pełnomocnika ds. znormalizowanego systemu lub stworzenie nowego działu/komórki organizacyjnej (w zależności od wielkości organizacji),

- możliwość wystąpienia licznych rozbieżności między systemami.

2. Rozszerzenie istniejącego systemu jakości o wymagania kolejnej normy przy jednoczesnej integracji obu systemów przez:

- rozwój istniejącej dokumentacji pod kątem spełnienia wymagań zawartych w wybranej normie,

- ujednoczenie obszarów organizacji wspólnych dla obu norm,

- rozszerzenie obowiązków i odpowiedzialności pełnomocnika ds. znormalizowanego systemu o nowy obszar,

- równoległa certyfikacja obu systemów (co pozytywnie skutkuje przede wszystkim obniżeniem kosztów).

Nie jest wymagana dokładna analiza pozytywnych i negatywnych skutków każdego z podejść, by dojść do wniosku, że druga opisana możliwość – integracja systemów jest racjonalniejsza, prostsza, tańsza, a przez to korzystniejsza dla organizacji.

W tabeli 1 szeroko przedstawiono wspólne elementy wynikające z wymagań norm dedykowanym systemom zarządzania jakością, środowiskiem i BHP w celu przedstawienia możliwości ich integracji.

Tabela 1.

Porównanie zakresu i wymagań ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 i ISO 45001:2018 ze wskazaniem do ich integracji

Aspekt porównania	Zarządzanie jakością ISO 9001:2015	Zarządzanie środowiskowe ISO 14001:2015	Zarządzanie BHP ISO 45001:2018
Cel wdrażania	Osiągnięcie i/lub utrzymanie zdolności do dostarczania wyrobów i usług, które spełniają wymagania klienta	Wspomaganie działań organizacji na rzecz ochrony środowiska	Zapewnienie i utrzymanie bezpiecznych i zdrowych miejsc pracy
Najważniejsza strona zainteresowana	Klient, dostawca	Społeczeństwo	Pracownicy organizacji

systemem			
Dokumentacja systemu zarządzania			
Księga systemu	niewymagana (ale zalecana)		
Polityka	polityka udokumentowana, wdrożona, zakomunikowana i utrzymywana		
	polityka jest sformułowana odpowiednio do celów istnienia organizacji, zawiera zobowiązanie do ciągłego doskonalenia oraz do spełniania wymagań konkretnej normy; tworzy ramy do ustanowienia i przeglądu celów; jest znana wszystkim pracownikom		
	X	- jest odpowiednia do skali oraz wpływu organizacji na środowisko, - zawiera zobowiązanie do zapobiegania zanieczyszczeniom.	zawiera zobowiązanie do: - zapobiegania potencjalnym wypadom przy pracy oraz chorobom zawodowym, - eliminowania zagrożeń i ograniczania ryzyk dotyczących BHP, - do konsultacji i współdziałania pracowników
	zawiera zobowiązanie do spełnienia wymagań wynikających z ustawodawstwa i przepisów prawnych		
Procedury, instrukcje	Nadzorowania udokumentowaną informacją, audytów wewnętrznych, działań korygujących i zapobiegawczych, redagowanie dokumentów systemu, szkoleń, komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, nadzór nad wymaganiami prawnymi i innymi		
	Postępowania z wyrobem niezgodnym	Określenia znaczących aspektów środowiskowych	Identyfikacji zagrożeń oraz oceny ryzyka zawodowego
	Pomiary i monitorowanie wyrobu	Pomiary i monitorowanie środowiska	Pomiary i monitorowanie BHP
	X	Zarządzanie materiałami chemicznymi	
	X	Postępowanie z odpadami	X
X	Identyfikowania potencjalnych sytuacji awaryjnych oraz reagowania na awarie	Dotyczące postępowania w przypadku zagrożeń	
Wymagania norm			
Kontekst organizacji	Zrozumienie organizacji i jej kontekstu poprzez analizę strategiczną		
	Zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych		
	Określenie zakresu (granic) systemu zarządzania		
	Określenie procesów potrzebnych w systemie zarządzania jakością oraz ich zastosowanie	Łączenie działań, wymagań wynikających z systemu zarządzania z niezbędnymi procesami i ich wzajemnym oddziaływaniem.	
Przywództwo (odpowiedzialność kierownictwa)	Odpowiedzialność za system zarządzania jakością	Odpowiedzialność za system zarządzania środowiskiem	Odpowiedzialność za system zarządzania BHP
	Orientacja na klienta	Spełnianie wymagań prawnych i społecznych	Zapobieganie związanym z pracą urazom i dolegliwościom zdrowotnym, a także zapewnienie bezpiecznych i higienicznych miejsc pracy i działań
	Polityka jakości	Polityka środowiskowa	Polityka BHP
	Możliwość powołania pełnomocnika ds. jakości	Możliwość powołania pełnomocnika ds. środowiska	Możliwość powołania pełnomocnika ds. BHP
Planowanie	Działania odnoszące się do ryzyk i szans		
	Cele jakościowe	Cele środowiskowe	Cele BHP
Wsparcie (zasoby)	Określenie i zapewnienie wszelkiego rodzaju zasobów potrzebnych do ustanowienia, wdrożenia, utrzymywania i ciągłego	Określenie i zapewnienie wszelkiego rodzaju zasobów potrzebnych do ustanowienia, wdrożenia, utrzymywania i ciągłego	Określenie i zapewnienie wszelkiego rodzaju zasobów potrzebnych do ustanowienia, wdrożenia, utrzymywania i ciągłego

	doskonalenia systemu zarządzania jakością	doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego	doskonalenia systemu zarządzania BHP
	Szkolenia dotyczące systemu zarządzania jakością	Szkolenia dotyczące systemu zarządzania środowiskowego	Szkolenia dotyczące systemu zarządzania BHP
Zarządzanie procesami (działania operacyjne)	Zaplanowanie, wdrożenie, nadzorowanie i utrzymywanie procesów potrzebnych do spełnienia wymagań dotyczących dostarczania wyrobów i usług z uwzględnieniem analizy ryzyka i celów jakościowych	Ustanowienie, nadzorowanie i utrzymywanie procesów potrzebnych do spełnienia wymagań systemu zarządzania środowiskowego z uwzględnieniem analizy ryzyka i celów środowiskowych	Zaplanowanie, wdrożenie, nadzorowanie i utrzymywanie procesów potrzebnych do spełnienia wymagań systemu zarządzania BHP z uwzględnieniem analizy ryzyka i celów BHP
	Określenie, utrzymywanie i przechowywanie udokumentowanych informacji dotyczących procesów		
Ocena efektów działania	Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena efektów działania oraz skuteczności systemu zarządzania jakością	Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena środowiskowych efektów działalności i skuteczności systemu zarządzania środowiskowego	Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena efektów działania w zakresie BHP oraz skuteczności systemu zarządzania BHP
	Wewnętrzne audyty jakości	Wewnętrzne audyty środowiskowe	Wewnętrzne audyty BHP
	Regularne przeglądy systemu zarządzania jakością	Regularne przeglądy systemu zarządzania środowiskowego	Regularne przeglądy systemu zarządzania BHP
Doskonalenie	Działania zapobiegawcze i korygujące		
	Propagowanie i realizacja procesu ciągłego doskonalenia		

Źródło: Hamrol, 2013; PN-EN ISO 9001:2015; PN-EN ISO 14001:2015; PN-EN ISO 45001:2018.

Należy podkreślić, iż przedstawiona w tabeli 1 klasyfikacja zakresu i wymagań systemów zarządzania nie jest pełna i nie stanowi zamkniętej całości. Na podstawie wyodrębnionych wymagań można stwierdzić, że do wspólnych elementów systemu należy polityka, cele, system dokumentacji, system komunikacji, system szkoleń, regularne przeprowadzanie audytów i przeglądów zarządzania, analiza ryzyka itd.

Z tabeli 1 można zauważyć, że wymagania różnych norm dotyczą tych samych aspektów, mają podobne brzmienie oraz są ustawione w tej samej kolejności. Wynika to z wprowadzonej przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną ISO koncepcji tworzenia norm z zakresu systemów zarządzania. Koncepcja ta nazywa się „High level structure” (HLS), a jej fundamentalnymi założeniami jest ujednoczenie struktury, terminologii, definicji i tekstu dla wszystkich norm systemów zarządzania. Ma to na celu zwiększenie spójności i kompatybilności różnych norm dotyczących systemów zarządzania. Ponadto, postarano się o uproszczenie języka, co ma być pomocne w czytaniu, zrozumieniu i interpretacji wymagań zawartych w normach. W kolejnych latach aktualizacje norm mają być dostosowywane do tejże koncepcji (Rączka, 2015). Zmiany wynikające z koncepcji HLS prezentują w sposób przejrzysty wymagania co może jednocześnie posłużyć jako model dla udokumentowanych informacji w organizacji – przede wszystkim struktura norm może jednocześnie stanowić strukturę księgi systemu zarządzania.

Rozbieżności w obrębie opisywanych znormalizowanych systemów zarządzania można wyróżnić w (Zymonik, Hamrol, Grudowski, 2013):

- misji systemu – system zarządzania środowiskiem ma pomagać w nadzorowaniu niepożądanych efektów działalności organizacji, a system zarządzania jakością koncentruje się na wyrobach i/lub usługach i spełnieniu wymagań klientów, czyli na realizacji zamierzonych efektów działalności organizacji,

- źródle wymagań – różne strony zainteresowane formułują różne wymagania względem organizacji, np. podstawę systemu zarządzania jakością określa odbiorca wyrobów i/lub usług, a systemu zarządzania środowiskiem czy bhp nadaje społeczeństwo reprezentowane przez władze, pracowników i przepisy prawne,

- koszty wdrażania i obsługi systemu zarządzania – koszty innych systemów zarządzania niż tego dotyczącego jakości trudno jest przerzucić na klienta, dla którego liczy się przede wszystkim jakość wyrobu i/lub usługi; zmniejszenie negatywnych aspektów środowiskowych organizacji oraz minimalizacja zagrożeń w obszarze bhp mogą nie być dla klientów wystarczającym uzasadnieniem wyżej ceny produktu.

Aczkolwiek kwestię kosztów obsługi systemu zarządzania jakością można podważyć w chwili spojrzenia na organizację w sposób holistyczny – dotrzymanie odpowiedniego stopnia jakości jest niepodważalne, lecz brak efektywnego systemu zarządzania środowiskiem może wywołać strajki lokalnej społeczności oraz pogorszyć wizerunek organizacji przez negatywne wzmianki medialne, a dodatkowo brak zapewnienia „zdrowych” i bezpiecznych warunków pracy może również wywołać strajki, lecz zorganizowane przez pracowników. To wszystko sprowadza się do spowolnienia/zablokowania funkcjonowania organizacji, a co za tym idzie – spóźnienia w dostawach czegoś żaden z klientów na pewno by nie chciał.

Maksymalne ujednoczenie treści w różnych sferach norm ma na celu integrację systemów, lecz do tego tematu mimo to należy podchodzić z pewną dozą ostrożności, ponieważ można wyróżnić kilka czynników, które mogą utrudnić integrację (Zymonik, Hamrol, Grudowski, 2013):

- spójność celów – często przy określaniu celów systemów może dochodzić do sprzeczności przy wyborze partnerów biznesowych – mogą być oni bardzo przydatni ze względu na pozytywny wpływ na jakość wyrobów i/lub usług organizacji, lecz jednocześnie mogą bardzo negatywnie oddziaływać na środowisko naturalne.

- stopień ważności systemów zarządzania – dla różnych stron zainteresowanych (interesariuszy) odmienne jest znaczenie systemów zarządzania, dlatego organizacja powinna wdrożyć system z największym priorytetem, a integrację potraktować jako cel drugorzędny.

- znaczenie dla czynników zewnętrznych – podobnie jak w poprzednim problemie, strony zainteresowane mogą wymagać od organizacji przejrzystości jednego systemu, co może stanowić barierę do integracji np. poprzez nieujednoczanie dokumentacji systemów w celu nieutrudnianiu jej interpretacji klientom, władzom lokalnym lub innym stronom,

Zintegrowane systemy zarządzania...

- stopień realizacji wdrażania systemu – w momencie, kiedy jeden lub więcej systemów zarządzania jest wdrażany należy skończyć ten proces, a dopiero po nim przejść do działań integracyjnych. Pozwoli to rzetelniej i obiektywniej przekuć doświadczenia z wdrażania systemów zarządzania na ich integrację.

- możliwość fuzji przedsiębiorstwa – w przypadku, gdy rozważane jest połączenie przedsiębiorstwa z innym, integracja systemów może nie być wskazana ze względu na duże prawdopodobieństwo występowania różnic w koncepcji systemów oraz zaawansowaniu prac nad nimi.

W literaturze fachowej zapisano wiele korzyści wynikających z wdrożenia i utrzymywania zintegrowanego systemu zarządzania. Uzupełniające się korzyści mające źródło w poglądach różnych autorów przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2.

Korzyści związane z integracją systemów zarządzania

Autor/Autorzy	Korzyści integracji systemów
S.X. Zeng, J. Shi Jonathan, G.X. Lou	- optymalizacja uzyskiwanych wyników systemu zarządzania, - standaryzacja i ujednoczenie dokumentacji, - eliminacja powtórzeń
T.H. Jørgensen, A. Remmen, M.D. Mellado	- redukcja kosztów administracyjnych wynikających z poprawy wewnętrznej koordynacji działań, - poprawa konkurencyjności, - rozwój organizacji w kierunku zintegrowanej odpowiedzialności nawiązującej do trzech filarów zrównoważonego rozwoju
R. Holdsworth	- pełne zintegrowanie wszystkich procesów
S. Wawak	- koszt-czas-jakość
B. Węgrzyn	- oszczędność środków technicznych oraz pracochłonności przez prowadzenie wspólnych audytów, - otwartość na inne systemy, których wprowadzenie może stać się w przyszłości koniecznością, - efekt synergii (wzajemne wzmocnienie, poprawa jakości), - możliwość jednoczesnej certyfikacji systemów
A. Matuszak-Fejszman	- poprawa ogólnej skuteczności zarządzania, - optymalizacja wydatków finansowych związanych z utrzymywaniem zintegrowanego systemu, - przypisanie większej wagi problemom ochrony środowiska i bezpieczeństwa
A. Zutshi, A.S. Sohal	- planowanie strategiczne, - wykorzystanie zasobów, - holistyczne spojrzenie, - akceptacja i zrozumienie wśród pracowników, - programy treningowe, - poprawa komunikacji, - pozytywny wizerunek organizacji
A. Douglas, D. Glen	- wielozadaniowi audytorzy,
R. Salomone	- wyeliminowanie konfliktów związanych z różnymi strategiami, - lepsze zdefiniowanie odpowiedzialności i uprawnień.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ejdys, Kobylińska, Lulewicz-Sas, 2012); (Rajkiewicz, Mikulski, 2016)

Ponownie, autor niniejszego opracowania podkreśla, że zawarte w tabeli 2 korzyści integracji systemów zarządzania są wzajemnym uzupełnieniem, a przez to ukazaniem szerokości zalet wynikających z koncepcji integracji systemów zarządzania. Poglądy

wymienionych autorów na ten temat są bardziej rozbudowane, co można sprawdzić m.in. w wymienionych źródłach.

3. Procedura wdrożenia systemu zarządzania opartego o normę ISO

Powyżej podkreślono, że w chwili wdrażania wymagań kolejnych systemów najwięcej korzyści wynika zastosowania tych samych metod wdrażania, weryfikowania, zatwierdzania i nadzorowania dokumentów co przy systemie zgodnego z normą PN-EN ISO 9001. W tabeli 3 przedstawiono etapy zadania składające się na uniwersalny proces wdrażania wybranego systemu opartego na normie ISO.

Tabela 3.

Proces wdrażania systemów zarządzania

Nazwa etapu procesu wdrażania	Zadania realizowane w ramach etapu
1. Inicjacja procesu wdrażania	Naczelne kierownictwo podejmuje decyzję dotyczącą wdrożenia nowego systemu zarządzania i odbywa wstępne szkolenie na jego temat. Dodatkowo, musi podjąć decyzję o wyborze przedstawiciela zarządu ds. danego systemu. Zalecane jest, by na tym etapie wybrać i podpisać umowę o współpracy z firmą konsultingową oraz powołać zespół projektowy.
2. Analiza stanu istniejącego i propozycja zmian	Osoby odpowiedzialne za wdrożenie przeprowadzają najpierw tzw. audyt zerowy, będący przeglądem organizacji. Na podstawie uzyskanych wyników z audytu zerowego opracowywany jest harmonogram prac, wstępna struktura procesów i działań w nie wchodzących oraz wstępna lista niezbędnych procedur, instrukcji, dokumentów i zapisów wynikających z wymagań konkretnej normy.
3. Szkolenia pracowników w opracowywaniu wybranego systemu	Oprócz samych szkoleń, ważne jest zakomunikowanie o ich potrzebie i celowości. Należy zapewnić by były one systematyczne, a ich efekty badane. Szkolenia dotyczą: kierownictwa, osób odpowiedzialnych za system, właścicieli procesów, audytorów wewnętrznych.
4. Opracowanie nowej i uzupełnienie istniejącej dokumentacji	W aspekcie wyboru formy dokumentacji nie ma jednoznacznych wymagań. W przypadku wdrażania nowego systemu warto rozszerzyć księgę systemu o nowe wymagania normy. Podobnie z procedurami, instrukcjami i procesami. W kwestii opracowywania nowej, bądź uzupełnienia istniejącej dokumentacji może być pomocna tabela 1 niniejszego artykułu. Uzupełnieniem systemu jest dokumentacja stosowana już w organizacji oraz ta dostosowana do specyfiki jej działalności (np. regulaminy pracy).
5. Wdrożenie systemu	Na tym etapie weryfikowana jest opracowana dokumentacja, a następnie przeprowadzane jest szkolenie dla wszystkich pracowników z wymagań nowego dla organizacji systemu. Wdrażane są nowe i uzupełnione procesy, procedury, instrukcje. Przeprowadzany jest audyt wewnętrzny. Na podstawie raportu z audytu przeprowadzane są działania korygujące i zapobiegawcze. Między czasie można analizować rynek pod względem wyboru firmy certyfikującej. Przeprowadzany jest kolejny audyt wewnętrzny – przedcertyfikacyjny. Na końcu tego etapu naczelne kierownictwo dokonuje przeglądu zarządzania, czyli ocenia wdrożony system.
6. Nadzorowanie działania systemu przed certyfikacją	Osoby odpowiedzialne za system wdrażają działania, które wynikły z przeglądu zarządzania oraz cały czas nadzorują funkcjonowanie systemu, w celu zbierania dowodów, zapisów potrzebnych do certyfikacji.
7. Audyt certyfikacyjny	Audytor zewnętrzny lub zespół audytorów ocenia dokumentację systemu zarządzania poprzez stwierdzenie zgodności z wymaganiami normy. Ustala się poziom skuteczności wdrożonego systemu w odniesieniu do określonych celów. Po audycie certyfikującym powstaje raport z audytu razem z wnioskami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hamrol, 2017); (Rajkiewicz, Mikulski, 2016)

Zaprezentowana kolejność działań w poszczególnych etapach nie stanowi sztywnej klasyfikacji. Proces wdrażania systemu zarządzania charakteryzuje się dużą złożonością, z której w praktyce wynika zmienność i potrzeba precyzyjnego nadzorowania. W zależności od wyniku analizy lub sposobu realizacji zadania poprzedniego, w kolejnych etapach mogą być podejmowane zmiany dotyczące realizacji kolejnych czynności (M. Rajkiewicz, R. Mikulski, 2016).

Ogólnie, efektywność można zdefiniować jako relację osiągniętych korzyści do poniesionych kosztów. W przypadku zintegrowanych systemów zarządzania brak ich efektywności może wynikać z (Łunarski, 2008):

- błędów popełnionych w trakcie projektowania i wdrażania (do przykładów błędów można zaliczyć niepełną analizę stanu istniejącego, złą identyfikację i/lub rozszerzenie procesów o wymagania nowej normy, niedostosowanie struktury organizacyjnej do realizowanych procesów, zbyt wąskie lub wadliwe interpretowanie wymagań norm, nadmiernie rozbudowaną dokumentację systemu),

- słabe uświadomienie pracowników o potrzebie wdrożenia systemu; niewłaściwe, niedokładne przeszkolenie; brak czynników motywujących i skłaniających do aktywnego zaangażowania się w funkcjonowanie zintegrowanego systemu zarządzania,

- niedostosowanie projektowanego systemu pod względem objętości, i szczególności dokumentów do poziomu wiedzy, kwalifikacji i umiejętności pracowników.

4. Rola doradców zewnętrznych w integracji znormalizowanych systemów zarządzania

Sfinansowanie wdrożenia i utrzymania zintegrowanego systemu zarządzania nadal dla wielu organizacji stanowi znaczące wyzwanie. Na działania restrukturyzacyjne zazwyczaj przekazywane są małe zasoby finansowe, co z drugiej strony zmusza do racjonalnego i przemyślanego zarządzania nimi. Należy pamiętać, że za nałożenie dodatkowych działań i odpowiedzialności na pracowników wybranych do wdrożenia systemu należy ich wynagrodzić. Tak jak napisano w poprzednim rozdziale niniejszego opracowania – wykonywanie działań w ramach procesu wdrażania nowego systemu pomiędzy innymi, codziennymi, operacyjnymi zadaniami może wpłynąć na brak efektywności całego systemu. Koniecznością jest ustalenie zasad wynagradzania za dodatkowe obowiązki związane z projektem wdrożeniowym już na samym jego początku. Wdrażanie systemu nie stanowi standardowego obowiązku, ponieważ od zaangażowanych wymaga się poszerzenia kwalifikacji, dzielenia się wiedzą, zwalczania oporu wobec zmian. Docenienie członków zespołu wdrożeniowego zwiększy efektywność całego projektu, nada poczucia sprawiedliwości oraz zwiększy motywację do pracy (M. Rajkiewicz, R. Mikulski, 2016).

Aczkolwiek odpowiednie wynagradzanie, motywowanie i seria szkoleń może nie wystarczyć by projekt wdrożenia nowego systemu zarządzania okazał się sukcesem. Często poziom wiedzy na temat wybranego standardu może okazać się zbyt mały by organizacja mogła zrobić to samodzielnie. Barięą jest również brak czasu na takie przedsięwzięcie ze względu na duże obciążenie działaniami operacyjnymi. Inną barierę stanowi przesadnie rozbudowa dokumentacja, która zniechęca pracowników do wejścia w aspekty formalizacji. Dlatego warto by na etapie inicjowania całego przedsięwzięcia powołać zespół, który składałby się z członków zarządu organizacji, pełnomocnika zarządu ds. znormalizowanych systemów zarządzania, właścicieli procesów (lub inaczej pracowników zarządzających poszczególnymi działami/komórkami organizacyjnymi) oraz konsultanta/konsultantów.

Zatrudnieni w procesie kwalifikacyjnym konsultanci pracujący na co dzień z znormalizowanymi systemami zarządzania powinni (Jedynak, 2011):

- pomagać w interpretacji wymagań normy,
- pomagać organizacji w taki sposób, aby cały projekt wdrożenia systemu zarządzania był dopasowany do kultury organizacyjnej oraz uwarunkowań wynikających z bliższego i dalszego otoczenia organizacji,
- komunikować się ze wszystkimi stronami zainteresowanymi nowym dla organizacji systemem, czyli uwzględniając wszystkie szczeble zarządzania i cały czas wymagać od wszystkich aktywności w przeprowadzanych działaniach,
- doradzać i wspomagać pracowników w identyfikowaniu, udokumentowaniu i synergii procesów wymaganych w systemie zarządzania,
- wspomagać w identyfikacji potrzeb w zakresie dokumentacji, wskazywać w niej braki, nieścisłości oraz (jeżeli to możliwe) zmniejszać jej objętość poprzez np. wyeliminowanie dublujących się informacji lub połączenie kilku procedur, instrukcji w jeden dokument,
- wspomagać w przeprowadzeniu oceny skuteczności i efektywności procesów oraz całego systemu zarządzania w celu promowania podejścia procesowego oraz ciągłego doskonalenia,
- identyfikować potrzeby szkoleniowe związane ogólnie z systemem zarządzania oraz w miarę możliwości spełniać te potrzeby przeprowadzając praktyczne szkolenia.
- identyfikować i wzmacniać relację pomiędzy współistniejącymi systemami zarządzania.

W celu minimalizacji, a nawet ograniczenia negatywnego ryzyka wynikającego z zatrudnienia niekompetentnego konsultanta warto, by organizacja przygotowała wymagania, kryteria doboru konsultanta. Za przykład takowego kryterium może posłużyć kilkuletnie doświadczenie konsultanta we wdrażaniu standardów w tej samej branży, w której funkcjonuje organizacja lub posiadanie uprawnień do prowadzenia szkoleń co może przynieść organizacji wiele korzyści na przyszłość (choćby przez obniżenie kosztów lub przyspieszenie działań wynikających z systemów).

5. Podsumowanie

Wpływ różnego rodzaju uwarunkowań na organizacje sprawia, że wdrażają one coraz więcej różnych systemów zarządzania. Są to przede wszystkim systemy zarządzania, których wymagania opierają się na normie ISO 9001. Jednakże pojawia się coraz więcej systemów, standardów specyficznych dla danego sektora i branż. Wdrożenie kilku zróżnicowanych systemów w pewnym momencie wymusza na organizacji, by poddać je integracji. Dla wielu organizacji może stanowić to nowe, duże wyzwanie, ponieważ takową zmianę można wyróżnić jaką tę na poziomie strategicznym, kiedy to należy zmienić sposób postrzegania swojej organizacji na bardziej holistyczny, globalny. Integracja systemów zarządzania jest zadaniem wielowymiarowym i złożonym, lecz jej poprawne wdrożenie i utrzymywanie daje wiele korzyści, które warte są ponoszenia nakładów czasowych i finansowych. Ogólnie rzecz biorąc, integracja ma ułatwiać codzienną pracę z systemem, zwiększać jego efektywność, a nie generować zbędną, obszerną dokumentację.

Bibliografia

1. Ejdys, J., (2011). *Model doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania oparty na wiedzy*. Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, s. 52.
2. Ejdys, J., Kobylińska, U., Lulewicz-Sas, A. (2012), *Zintegrowane systemy zarządzania* (2018) Integracja wybranych obszarów systemu zarządzania jakością i bezpieczeństwem pracy. *Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe*, 19 (12), s. 1124. doi: 10.24136/atest.2018.563
3. Hamrol, A. (2013). *Zarządzanie jakością z przykładami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 207-209.
4. Hamrol, A., (2017). *Zarządzanie i inżynieria jakości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 245-257.
5. *jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy*. Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, s. 23.
6. Jedynak, P., (2011). *Znormalizowane systemy zarządzania. Modele, funkcje, wymagania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 108.
7. Łunarski, J. (2008). *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, 419-420, 438.
8. Pietras, E., (
9. PN-EN ISO 14001:2015 Systemy zarządzania środowiskowego – Wymagania i wytyczne stosowania
10. PN-EN ISO 9001:2015 Systemy zarządzania jakością – Wymagania
11. PN-ISO 45001:2018 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania i wytyczne stosowania
12. Rajkiewicz M. and Mikulski R. (2016). *Tendencja zmian w systemach zarządzania. Problemy integracji oraz wdrożenia*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, s. 31-32, 185-187.
13. Rączka, M. (2015). Koncepcja „High Level Structure” w standaryzacji systemów zarządzania, In R. Knosala, (Eds.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji T.2* (s. 322). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
14. Zymonik, Z. and Hamrol. A., and Grudowski P. (2013). *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 287-288, 290-2