

---

**SPIS TREŚCI**

Wstęp .....	7
<b>Dariusz Budkiewicz, Anna Linartowska</b> Konflikt jako realny problem dotyczący pracowników wielu instytucji – analiza zagadnienia na przykładzie placówek oświatowych <i>Conflict as a real issue concerning employees of several organizations – an analysis based on the example of educational institutions</i> .....	9
<b>Izabela Gabrylewicz, Patryk Krupa</b> Zintegrowany system zarządzania przedsiębiorstwem – analiza norm w aspekcie bezpieczeństwa pracy <i>Integrated business management system – an analysis of the standards in the aspect of work safety</i> .....	29
<b>Aleksander Gadkowski</b> Normatywna regulacja problematyki bezpieczeństwa socjalnego w systemie Europejskiej Karty Społecznej <i>The normative regulation of social security issues in the European Social Charter system</i> .....	41
<b>Andrzej Gadkowski</b> Podstawy traktatowe wspólnej polityki bezpieczeństwa i obrony Unii Europejskiej <i>Treaty basis for the European Union's common security and defence policy</i> .....	55
<b>Józef Gruszka, Anatol Kałasznikow</b> Projektowanie strategii przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jakości oraz bezpieczeństwa i higieny pracy w zintegrowanym systemie zarządzania <i>Designing business strategies with regard to work quality and occupational health and safety in an integrated management system</i> .....	69
<b>Magdalena Górską</b> Makroekonomiczna ocena strefy euro na tle Unii Europejskiej <i>Macroeconomic evaluation of the euro zone relating to the European Union</i> .....	81
<b>Anna Kołodziej</b> Uwagi wokół edukacji dla bezpieczeństwa ludzi starszych <i>Observations regarding safety education of elderly people</i> .....	93
<b>Anna Komarnicka, Patryk Krupa, Tomasz Nalewa</b> Reorganizacja linii produkcyjnej za pomocą VSM z wykorzystaniem bhp i ergonomii <i>Reorganization of the production line with VSM using occupational safety, health and ergonomics</i> .....	109

---

**Józef GRUSZKA**  
Politechnika Poznańska  
**Anatol KAŁASZNIKOW**  
Uniwersytet Zielonogórski

**PROJEKTOWANIE STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA Z UWZGLĘDNIENIEM  
JAKOŚCI ORAZ BEZPIECZEŃSTWA I HIGIENY PRACY W ZINTEGROWANYM  
SYSTEMIE ZARZĄDZANIA**

*Designing business strategies with regard to work quality and occupational  
health and safety in an integrated management system*

**Wprowadzenie**  
*Introduction*

W literaturze najczęściej wymieniane są trzy obszary integracji. Pierwszy dotyczy zarządzania jakością zgodnego z normą PN-EN ISO 9001; drugi to zarządzanie środowiskowe opisane w normie PN-EN 14001; trzeci – zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w myśl wytycznych normy PN-N 18001. Kolejność wymienionych powyżej elementów nie jest przypadkowa. Każdy z tych obszarów powstawał w innym czasie. Korzenie zarządzania jakością sięgają roku 1955, kiedy to eksperci z NATO analizowali sposoby zapewnienia jakości produktów. Zarządzanie środowiskowe zostało po raz pierwszy określone w normie powstałej w latach 80. ubiegłego wieku. Do 1997 r. trwały prace dotyczące tworzenia międzynarodowego aktu prawnego regulującego kwestie związane z zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy, jednak różnice między państwami w ustawodawstwie oraz wyniki ankiety przeprowadzonej wśród państw członkowskich przyczyniły się do zawieszenia wspomnianych prac<sup>1</sup>. Niekiedy wskazuje się również inne obszary integracji, np. zarządzanie wiedzą, zasobami ludzkimi oraz zarządzanie sektorowe (np. GMP, GHP, HCCP).

Zarządzanie zintegrowane ma charakter systemowy, całościowy i spójny. Wykorzystuje się je w celu ułatwienia prowadzenia polityki zarządzania przedsiębiorstwem, wyeliminowania potencjalnie wykluczających się wytycznych mówiących o pojedynczych systemach zarządzania oraz zapewnienia większej konkurencyjności i skuteczności firmy na rynku. Powinien być on udokumentowany i łączyć przynajmniej dwa niezależne systemy. Zintegrowany system zarządzania jest silnie umiejscowiony w kontekście, w jakim powstaje, co oznacza, że w dużym stopniu zależy od specyfiki branży, w jakiej działa firma, oraz od stopnia świadomości naczelnego kierownictwa.

---

<sup>1</sup> E. Krzemień, *Zintegrowane zarządzanie przedsiębiorstwem. Jakość, środowisko, technologia, bezpieczeństwo*, Radom 2006, s. 38, 297.

**Systemy zarządzania jakością oraz bezpieczeństwem i higieną pracy – analiza porównawcza**  
***Quality management systems and occupational health and safety – a comparative analysis***

Zarówno normy PN-N 18001:2004, jak i PN-EN ISO 9001:2009 określają wymagania dotyczące skutecznego systemu zarządzania, które mogą być wykorzystywane przez każdy rodzaj organizacji, bez względu na branżę czy wielkość. Decyzja o przyjęciu wymagań jest podejmowana dobrowolnie przez organizację, jednak w obu dokumentach wskazuje się (zarówno pośrednio, jak i bezpośrednio) na długofalowe korzyści z wdrożenia wskazań normy. Systemowe podejście zawarte w obu normach stworzone zostało z myślą o pomocy w planowaniu, wdrażaniu i utrzymywaniu skutecznej i konkurencyjnej działalności. Oba akty korzystają z modelu procesowego, który zakłada ciągłe doskonalenie i ulepszanie działań a w konsekwencji większą efektywność organizacji. Zastosowane koncepcje ciągłego doskonalenia w obu normach oparte są na tych samych zasadach, a nawet wykorzystują izomorficzne sformułowania, a u ich podstaw zaś tkwi cykl Deminga<sup>2</sup>. Normodawca w PN-EN 18001:2004 wskazuje na analogię obu modeli zarządzania oraz na przydatność stosowania normy przy planach zwiększenia konkurencyjności organizacji. Norma krajowa została utworzona w taki sposób, by stanowić uzupełnienie i harmonijne powiązanie z normami międzynarodowymi dotyczącymi systemu zarządzania środowiskowego (PN-EN ISO 14001:2005) i zarządzania jakością (PN-EN ISO 9001:2001). W PN-EN 18001:2004 pojawia się sugestia, że w pewnych sytuacjach spełnienie wymagań normy może nastąpić na skutek wdrożenia ISO 14001 i/lub ISO 9001, ponieważ ogólny system zarządzania organizacją zawiera wiele elementów wspólnych<sup>3</sup>. Obie normy proponują wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za koordynowanie wdrażania systemu zarządzania przez naczelne kierownictwo, która posiada specjalne uprawnienia oraz obowiązki. ISO 9001 i PN-EN 18001 mają te same cele, założenia, zakres i funkcje, dlatego też ich wytyczne mogą być utrzymywane w organizacji jednocześnie. Podobna sugestia pojawia się w PN-EN ISO 9001: 2009, która nie podaje szczegółowych wymagań dla innych systemów zarządzania, w tym systemów zarządzania środowiskowego oraz bezpieczeństwem i higieną pracy, i dlatego jej postanowienia nie stoją w sprzeczności z innymi wymaganiami. System zarządzania jakością może zostać zintegrowany z innymi systemami zarządzania<sup>4</sup>.

Relacje pomiędzy systemami zarządzania jakością oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy można podsumować poprzez przedstawienie odwołań do poszczególnych podrozdziałów normy PN-N 18001:2004 oraz PN-EN ISO 9001:2009, co zostało zaprezentowane w tab. 1.

Podobieństwa systemów zarządzania jakością oraz bezpieczeństwem i higieną pracy opierają się na ich dziewięciu cechach. Należy jednak wspomnieć też o różnicach, które co prawda mają mniejsze znaczenie, zarówno ilościowe, jak i jakościowe, niemniej jednak mogą przyczyniać się do trudności w tworzeniu zintegrowanego systemu zarządzania

<sup>2</sup> PN-EN ISO 9001:2001.

<sup>3</sup> PN-N 18001: 2004, Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania, Warszawa 2004, s. 5-6.

<sup>4</sup> PN-EN ISO 9001:2009, Systemy zarządzania jakością. Wymagania, Warszawa 2009.

Tabela 1.

**Relacje pomiędzy systemami zarządzania jakością oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy**

Systemy zarządzania bhp według PN-N 18001:2004	Systemy zarządzania jakością według PN-ISO 9001: 2009
4.1. Wymagania ogólne	4.1. Postanowienia ogólne 5.5. Odpowiedzialność, uprawnienia i komunikacja 5.5.1. Odpowiedzialność i uprawnienia
4.2. Zaangażowanie kierownictwa oraz polityka BHP	5.1. Zaangażowanie kierownictwa 5.3. Polityka jakości 8.5. Doskonalenie
4.4.6. Zarządzanie ryzykiem zawodowym	5.2. Orientacja na klienta Określenie wymagań dotyczących wyrobu Przegląd wymagań dotyczących wyrobu
4.3.2. Wymagania prawne i inne	5.2. Orientacja na klienta Określenie wymagań dotyczących wyrobu
4.3.3. Cele ogólne i szczegółowe	5.4.1. Cele dotyczące jakości
4.3.4. Planowanie działań	5.4.2. Planowanie systemu zarządzania jakością 8.5.1. Ciągłe doskonalenie
4.4.1. Struktura, odpowiedzialność i uprawnienia	5. Odpowiedzialność kierownictwa 5.5.2. Przedstawiciel kierownictwa 6. Zarządzanie zasobami
4.4.2. Zapewnienie środków	X
4.4.3. Szkolenie, świadomość, kompetencje i motywacja	6.2.2. Kompetencje szkolenie i świadomość
4.4.4. Komunikowanie się	Komunikacja wewnętrzna 7.2.3. Komunikacja z klientem
4.4.5. Dokumentacja systemu zarządzania bhp	4.2. Wymagania dotyczące dokumentacji
4.4.7. Organizowanie prac i działań związanych ze znaczącymi zagrożeniami	7. Realizacja wyrobu
4.4.8. Zapobieganie, gotowość i reagowanie na wypadki przy pracy i poważne awarie	8.3. Nadzór nad wyrobem niezgodnym
4.4.9. Zakupy	7.4. Zakupy
4.4.10 Podwykonawstwo	X
4.5.1. Monitorowanie	8. Pomiary, analiza i doskonalenie
4.5.2. Badanie wypadków przy pracy, chorób zawodowych i zdarzeń potencjalnie wypadkowych	X
4.5.3. Audytowanie	8.2.2. Audyt wewnętrzny
4.4.5.3. Nadzór nad zapisami	4.2.4. Nadzór nad zapisami
4.5.4. Niezgodności oraz działania korygujące i zapobiegawcze	8.5.2. Działania korygujące 8.5.3. Działania zapobiegawcze
4.6. Przegląd zarządzania	5.6. Przegląd zarządzania
4.7. Ciągłe doskonalenie	8.5. 1. Ciągłe doskonalenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie polskich norm: PN-EN ISO 9001: 2009 Systemy zarządzania jakością, Wymagania oraz PN-N-18001: 2004 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania

Poszczególne elementy systemów są identyczne. Dotyczy to w szczególności roli kierownictwa, nadzoru nad dokumentacją i zapisami, monitoringu procesów i ich skutków, działań korygujących i zapobiegawczych, auditów oraz idei doskonalenia. Ponadto efektywne osiągnięcie celów tych systemów wymaga współdziałania wszystkich szczebli hierarchii organizacyjnej, głównie w strukturach poziomych (działania i procesy wspomagające oraz operacyjne). Każda wytyczna zawarta w normach konstytuujących systemy sprowadza się do szeroko rozumianego pojęcia jakości, czyli poziomu (stopnia), w jakim organizacja spełnia wymagania i oczekiwania różnych podmiotów: od pracowników, przez klientów, aż do społeczeństwa. Podobieństwo zauważyć można także w samym rozwoju metody zarządzania: od metod biernych, inspekcyjnych do metod aktywnych, angażujących, prewencyjnych. Rozwiązania technologiczne nie stanowią podstaw obu systemów; podstawami są aspekty organizacyjne, dominująca rola najwyższego kierownictwa i podejście procesowe, zorientowane na jakość, a przede wszystkim na jej wzrost. Pierwszą podstawową różnicą jest misja systemu. W systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy nadzoruje się zagrożenia występujące w środowisku pracy, wypadki itp., a więc niepożądane i niezamierzone skutki działalności firmy. W systemie zarządzania jakością bada się zamierzone efekty działalności: wyroby, usługi, satysfakcja klientów lub pracowników. Druga różnica dotyczy źródła wymagań. W systemie zarządzania jakością wymagania formułowane są przez klienta i konsumenta, zaś w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – przez przepisy prawne. Trzecia różnica, najbardziej istotna ze względów praktycznych, to koszty wdrażania i obsługi systemów, które nie mogą zostać pokryte przez klienta (jak np. związane z polepszeniem stanu bezpieczeństwa i higieny pracy)<sup>5</sup>.

### **Zintegrowany system zarządzania w kontekście strategii przedsiębiorstwa** ***The integrated management system in the context of the company strategy***

Podstawą projektowania strategii przedsiębiorstwa jest orientacja procesowa, co wynika bezpośrednio z wytycznym analizowanych wcześniej norm PN-N 18001 oraz PN-EN ISO 9001. Skuteczne nadzorowanie systemu zarządzania w organizacji opiera się przede wszystkim na identyfikacji wszystkich procesów, które są realizowane w przedsiębiorstwie, zarówno przez samo przedsiębiorstwo, jak i przez dostawców oraz podwykonawców. Orientację procesową charakteryzuje także analiza samego zarządzania cyklem produkcji wyrobów, planowania, zarządzania kadrami oraz inne aspekty działalności organizacji, jak funkcjonowanie administracji, finansów, infrastruktury technicznej. Ponadto zintegrowany system zarządzania obejmuje przeglądy systemów zarządzania, audyty, pomiary i monitoring, działania korygujące i zapobiegawcze. Niezwykle istotne jest, by struktura procesów była zgodna z wizją naczelnego kierownictwa, co warunkuje wprowadzenie zmian w organizacji o charakterze rzeczywistym i stabilnym. Kierownictwo powinno dokonać takiej analizy struktury procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, która uwzględni jej najważniejsze etapy i elementy. Wymaga to nie tylko kompetencji ze strony kierownictwa, lecz także umiejętności analitycznych oraz zaangażowania, tak bardzo podkreślanego przez obie normy mówiące o syste-

<sup>5</sup> Z. Zymonik, A. Hamrol, P. Grudowski, *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*, Warszawa 2013, s. 287.

mach zarządzania BHP i jakością. Brak zaangażowania i aktywnego udziału tej grupy pracowników zwiększa ryzyko niepowodzenia podczas wdrażania tak pojedynczych systemów, jak i systemu zintegrowanego. Podejście procesowe zostało szczegółowo określone dla systemu zarządzania jakością w ISO/TC 176/SC2 i obejmuje pięć etapów: identyfikowanie procesów w organizacji (określenie misji: identyfikacja klientów i ustalenie ich oczekiwań w celu zaplanowania działań; polityk i wynikających z nich celów organizacji; procesów niezbędnych do realizacji planów; relacji między tymi procesami; właścicieli procesów: odpowiedzialności i uprawnień; dokumentacji procesów), planowanie procesu (określenie działań konstytuujących proces; wymogów dla monitorowania i pomiarów; potrzebnych zasobów oraz weryfikacja procesu pod kątem zgodności z przyjętymi celami), wdrażanie i monitorowanie procesu, jego analizę oraz działania korygujące i doskonalenie. Ocena zarządzania organizacją oraz ocena zarządzania wybranymi obszarów (BHP, jakość) dokonywana jest za pomocą narzędzia zwanego zrównoważoną kartą wyników. Zrównoważona karta wyników pozwala na określenie takich czynników, które skutecznie oddziałują na realizowanie planów, procesów oraz na analizę przeprowadzania działań w zakresie jakości produktów i BHP pod kątem rozwoju (najważniejszych cech i umiejętności pracowników a także metod pracy); procesów wewnętrznych (sposobu przeprowadzania działań w obszarze jakości lub BHP); klientów zewnętrznych i wewnętrznych (jak inni postrzegają jakość wyrobów i poziom bezpieczeństwa); finansów (nakładów finansowych oraz zysków i strat)<sup>6</sup>.

Identyfikacja kluczowych procesów z punktu widzenia jakości oraz BHP może zostać przeprowadzona za pomocą metody opisanej przez P. Grudowskiego, która składa się z czterech etapów<sup>7</sup>. W pierwszym etapie ustalane są strategiczne cele organizacji, z uwzględnieniem zasad ciągłego doskonalenia wyrażonych w PN-N 18001 oraz PN-EN ISO 9001. Należy wyróżnić cele priorytetowe i zmieniać je w zależności od potrzeb organizacji. Drugi etap to transformacja stanu kryteriów oceny wyników procesów, który polega na określeniu powiązań między procesami oraz kosztów jakości i czasu realizacji tych procesów. Strategia organizacji i jej procesy może zostać również określona za pomocą skali pomiarowych i innych statystycznych narzędzi oceny. Trzeci etap polega na określeniu roli procesów w osiągnięciu przyjętych celów strategicznych, zaś czwarty – na ich rangowaniu.

Przedstawione modele mogą być wykorzystane przez przedsiębiorstwo nie tylko do projektowania jego całościowej strategii, lecz również w odniesieniu do zintegrowanych systemów zarządzania jakością i bezpieczeństwem oraz higieną pracy. Wymagają one dopasowania do profilu działalności firmy oraz strategii całościowej, dlatego też konieczne jest maksymalne zaangażowanie kierownictwa w każdy etap istnienia systemu zintegrowanego.

Wszystkie normy z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem są tak konstruowane, aby można je było zastosować dla każdego przedsiębiorstwa niezależnie od profilu działalności. Są także tak zbudowane, żeby można było je wprowadzać jednocześnie, z ograniczeniem powielania dokumentów i procedur. Kluczowe znaczenie ma integracja różnych systemów zarządzania, by uzyskać efekt synergii. W dalszej części artykułu przedstawiono cechy wspólne, którymi charakteryzują się

<sup>6</sup> Z. Zymonik, A. Hamrol, P. Grudowski, op. cit., s. 293-299.

<sup>7</sup> P. Grudowski, *Metoda określania wpływu procesów na realizację celów strategicznych jako narzędzie doskonalenia organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 6.

normy z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Co istotne, prace nad dalszą normalizacją w zakresie kompleksowego zarządzania przedsiębiorstwem dążą do zunifikowania struktury i wymagań norm (koncepcja High Level Structure).

### **Czynnik ludzki we wdrażaniu zintegrowanego systemu zarządzania** ***The human factor in implementing the integrated management system***

Teoretycy zajmujący się problematyką zarządzania rzadko dokonują głębszej analizy humanistycznych aspektów wdrażania systemów zintegrowanych, najczęściej jedynie zwracają uwagę na istnienie tego obszaru. Wykorzystanie dorobku nauk społecznych i humanistycznych może przyczynić się nie tylko do interdyscyplinarności, lecz również do lepszego zarządzania systemami zintegrowanymi.

Skuteczne wdrożenie i zintegrowanie systemów zarządzania jakością oraz bezpieczeństwem jest silnie skorelowane z budowaniem powiązań między ludźmi w organizacji i docenieniem innych humanistycznych aspektów zarządzania, ponieważ trwałe sukcesy może odnieść tylko takie przedsiębiorstwo, które koncentruje się na różnych obszarach, zarówno technicznych i produkcyjnych, jak i na czynniku ludzkim. Zintegrowane zarządzanie powinno składać się z sześciu składników humanistycznych: komunikacji interpersonalnej, kultury organizacyjnej, motywacji, zarządzania wiedzą, pracy zespołowej oraz etyki. Kulturę organizacyjną można zdefiniować jako system nieformalnych wzorów myślenia, działania, postaw, założeń, wartości, schematów zachowań, komunikacji, realizowany przez pracowników i mający wpływ na osiąganie formalnych celów organizacji. Motywowanie do pracy jest procesem w pełni świadomego i celowego wpływania na motywację do pracy przy uwzględnieniu oczekiwań, otoczenia i wartości stron procesu; może również odnosić się do behawioryzmu i teorii wzmocnień. Szkolenia, będące elementem zarządzania wiedzą, powinny być dopasowane do potrzeb pracowników organizacji oraz możliwości przedsiębiorstwa. Komunikację należy rozumieć jako proces wymiany znaczeń i przekazywania informacji. Praca zespołowa powinna opierać się na idei równości pracowników, współpracy oraz na wyznaczeniu lidera. Dzięki temu łatwiej można osiągnąć addytywne korzyści, niedostępne w pracy indywidualnej. Etyka łączy się z oceną, wartościowaniem zachowań i działań w konkretnej sytuacji<sup>8</sup>.

W opisywanych wcześniej normach humanistyczne aspekty zarządzania stanowią marginalny obszar wytycznych. W PN-EN ISO 9001 w wąskim zakresie wskazuje się na kulturę organizacyjną i komunikację interpersonalną. Nie ma tam informacji o motywacji, etyce, zaś praca zespołowa sugerowana jest jedynie pośrednio. Więcej uwag tego typu zawiera PN-N 18001, szczególnie w aspekcie komunikacji interpersonalnej. Obie normy podkreślają znaczenie zarządzania wiedzą – jest to jedyny element, na który normodawcy kładą nacisk. Norma PN-N 18001:2004 opisuje konieczność ustalania potrzeb szkoleniowych w zakresie BHP oraz uświadamiania pracownikom wagi problematyki bezpieczeństwa, a także sposoby komunikowania się w organizacji.

W praktyce przedsiębiorstwa mogą napotkać wiele problemów związanych z humanistycznymi aspektami zarządzania w systemach zintegrowanych.

<sup>8</sup> E. Krzemień, R. Wolniak, *Humanistyczne aspekty wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2008 nr 1, za: [www.sbc.org.pl/Content/10640/krzemien.pdf](http://www.sbc.org.pl/Content/10640/krzemien.pdf) [dostęp: 16.04.2013].

W zakresie kultury organizacyjnej wyróżnić należy: brak nacisku na jakość, marginalizację zarządzania zasobami ludzkimi, brak świadomości pracowników na temat roli jakości w zarządzaniu. Niejednokrotnie zdarza się, że najwyższe kierownictwo nie angażuje się w wystarczającym stopniu w procesy integracji oraz nie zachęca pozostałych pracowników do wdrażania i utrzymania systemu. Przyczynami tej sytuacji mogą być niskie płace oraz złe zarządzanie zasobami ludzkimi. Pomimo tego, że rola kompetencji pracowników jest jedną z najsilniej podkreślanych przez PN-EN ISO 9001 i PN-N 18001, system szkoleń i rekrutacja pozostawiają często wiele do życzenia. Problemy dotyczą też interdyscyplinarnej wiedzy kierownictwa z obszaru jakości i bezpieczeństwa pracy. W zakresie komunikacji interpersonalnej niejednokrotnie spotkać można zły przepływ informacji między konkretnymi komórkami organizacyjnymi oraz między pracownikami. Sytuacja taka spowodowana może być naciskiem na indywidualizm i jednostkowy sukces, które kłócą się z ideą współpracy i koleżeństwa. Przedsiębiorstwa rzadko nagradzają zespoły pracowników za poszczególne działania, nie uczą też swych pracowników metod współpracy, co obniża motywację do wykonywania projektów w grupach. Najtrudniejszy do opisanego element to etyka. Zintegrowany system zarządzania jest traktowany jako narzędzie marketingowe, przez co normy nie są przestrzegane dobrowolnie, a dokumentację systemową sporządza się nierzetelnie<sup>9</sup>. Podczas projektowania, wdrażania i utrzymywania zintegrowanego systemu zarządzania należy stosować odwrotną od zalecanej kolejność integracji, ponieważ wytyczne dotyczące systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w większym stopniu podkreślają aspekty zarządzania humanistycznego.

### **Koszty zarządzania zintegrowanego** ***Costs of integrated management***

Koszty zarządzania zintegrowanego nie muszą stanowić sumy kosztów jakości oraz kosztów bezpieczeństwa i higieny pracy, niemniej jednak warto dokonać ich rozróżnienia w celu stworzenia bardziej dokładnej analizy.

### **Koszt jakości** ***Cost of quality***

Koszty jakości to suma kosztów i strat wynikających z działalności prewencyjnej, ewaluacyjnej i kontrolnej. Szacuje się, że obejmują one od 5 do 15% wszystkich kosztów wytwarzania. Ejdys podaje za Skrzypek klasyfikację kosztów jakości. Koszty działalności zapobiegawczej, wymienione jako pierwsze, obejmują wszelkie koszty związane z planowaniem, poprawą, przeglądem jakości, projektowaniem sprzętu kontrolno-pomiarowego, ocenę dostawców, analizę i ocenę zadowolenia klientów, szkolenia w zakresie jakości, doradztwo konsultantów, analizę i ocenę działań zapobiegawczych. Innym rodzajem są koszty oceny, czyli koszty inspekcji materiałów wejściowych oraz jakości procesu, materiałów i wyrobu. Ostatnie dwie klasy kosztów to straty w brakach wewnętrznych (związane z likwidacją i naprawą wadliwych przedmiotów) i zewnętrznych (skargi, zażalenia, reklamacje, utrata rynków zbytu). Koszty jakości zostały również określone w normie ISO 9004, gdzie

---

<sup>9</sup> Por. ibidem.



zostały podzielone na operacyjne (zapobiegania, oceny, uszkodzeń i strat) oraz zewnętrznego zapewnienia jakości. Przedsiębiorstwa mogą wykorzystać rachunek kosztów jakości do ich oceny w kontekście kosztów ogólnych wytwarzania i porównywać go do stanu z przeszłości. Takie podejście stanowi wskaźnik dla skuteczności systemu zarządzania jakością zintegrowanego z systemem zarządzania BHP, w szczególności zaś wskaźnik strat (braków wewnętrznych, zewnętrznych oraz ich suma) oraz kosztów zapobiegania i oceny. Badania kosztów jakości powinny obejmować analizę kosztów i ich procentowy udział w kosztach jakości; ocenę ich wzajemnej relacji; ocenę przyczyn powstawania odchyłeń kosztów od wielkości założonych; określenie tych składników kosztów, które istotnie wpływają na powstanie odchyłeń kosztów w danym obszarze działania. J. Ejdys wskazuje również na zależności między kategoriami kosztów: jeżeli koszty zapobiegania rosną, zaś zapobieganie ma wpływ na zmniejszenie strat zewnętrznych, wówczas koszty jakości maleją; jeżeli wzrastają koszty oceny, wpływające na wzrost jakości nadzoru technologicznego, zmniejszają się straty wewnętrzne oraz ogólne koszty jakości; jeżeli koszty oceny zmniejszają się, wówczas straty zwiększają się<sup>10</sup>.

### **Koszt bezpieczeństwa i higieny pracy** ***Cost of health and safety***

Koszty te należy podzielić na dwie podkategorie: pierwsza to koszty bezpieczeństwa, związane z ochroną życia; zaś drugie to koszty higieny, czyli ochrony zdrowia pracowników. Szczegółowe klasy kosztów bezpieczeństwa i higieny pracy zostały określone w PN-N 18004, zawierającej wytyczne dla systemów zarządzania BHP. Najogólniej można powiedzieć, że na koszty bezpieczeństwa i higieny pracy składają się koszty spełniania wymagań prawnych dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, koszty będące efektem nieodpowiednich warunków środowiska pracy oraz koszty wdrożenia, utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy. W szczegółowej klasyfikacji normodawca wyszczególnia koszty ubezpieczenia wypadkowego w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych, wypadków przy pracy i chorób zawodowych, obniżonej wydajności w pracy i jakości produkcji oraz nieobecności w pracy spowodowanej chorobą związaną z warunkami pracy, wreszcie koszty świadczeń dla osób pracujących w warunkach szkodliwych i uciążliwych dla zdrowia<sup>11</sup>. Centralny Instytut Ochrony Pracy stworzył narzędzie analizy kosztów – korzyści, zwane modelem AKK, które umożliwia ich obliczanie i prognozowanie oraz korzyści zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Obejmuje on szerokie spektrum: składek na ubezpieczenie wypadkowe ZUS, wypadków przy pracy, chorób zawodowych, absencji spowodowanej warunkami pracy, nadgodzin spowodowanych warunkami pracy, świadczeń z tytułu pracy w warunkach szkodliwych lub uciążliwych, profilaktyki oraz koszty ogółem i korzyści<sup>12</sup>. Model ten jest jak widać zgodny z PN-N 18004. Wdrożenie i utrzymywanie systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy również wiąże się z dodat-

<sup>10</sup> E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Lublin 2000, za: J. Ejdys, *Integracja systemów zarządzania*, [w:] J. Ejdys, U. Kobylińska, A. Lulewicz, *Zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy. Teoria i praktyka*, Białystok 2006.

<sup>11</sup> J. Ejdys, op. cit., s. 377-378.

<sup>12</sup> J. Rzepecki, *Program komputerowy wspomagający analizę kosztów i korzyści bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie*, za: <http://www.ciop.pl/5919> [dostęp: 16.04.2013].

kowymi kosztami, w tym: przeprowadzenia przeglądu wstępnego warunków BHP; opracowania i realizacji planów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz osiągnięcia celów przyjętych w polityce BHP; audytów wewnętrznych i zewnętrznych oraz certyfikacyjnych. Koszty te w zakresie długofalowym minimalizują te związane z BHP, a także zarządzaniem BHP z wykorzystaniem podejścia systemowego<sup>13</sup>.

### **Korzyści z integracji** ***Benefits of integration***

Integracja systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy z systemem zarządzania jakością prezentowana jest w literaturze jako zjawisko pozytywne i korzystne dla przedsiębiorstwa. Wskazuje się, że poza korzyściami płynącymi z wdrożenia poszczególnych systemów, integracja stwarza dodatkowe korzyści, które mogą być traktowane jako wartość dodana.

Zintegrowane systemy zarządzania pozwalają na dokładne ustalenie stałych kosztów, które są porównywalne do kosztów wdrożenia i utrzymania jednego systemu. Uzupełnianie już istniejącego systemu zarządzania o kolejne elementy jest prostsze, niż wprowadzanie systemu zintegrowanego w sytuacji, gdy żaden system zarządzania nie istniał wcześniej. Należy również zwrócić uwagę na fakt, że taki model zarządzania sprzyja powstawaniu jednolitej i spójnej struktury wewnętrznej organizacji, z udziałem świadomych i kompetentnych jednostek, które nastawione są na potrzeby klienta i doskonale znają cele firmy. Wówczas łatwiej o identyfikację pracowników z polityką przedsiębiorstwa, jasne wyznaczanie obowiązków i ich sumienne wykonywanie, poczucie odpowiedzialności za podejmowane decyzje i konieczności doskonalenia swoich umiejętności, oraz doskonalenia całego systemu zarządzania. W konsekwencji zwiększa się poziom zaufania klientów do przedsiębiorstwa, co z kolei powoduje wzrost konkurencyjności firmy<sup>14</sup>. Organizacja może rozwijać się w sposób bardziej harmonijny i dynamiczny jednocześnie osiągając większą rentowność. Brak sprzecznych decyzji wewnątrz przedsiębiorstwa pozwala na efektywne gospodarowanie posiadanymi zasobami i usprawnienie zarządzania nawet do poziomu pozwalającego na wprowadzenie Kompleksowego Zarządzania Jakością (TQM). Organizacja staje się w mniejszym stopniu uzależniona od fluktuacji zewnętrznych, ponieważ zintegrowany system zarządzania warunkuje natychmiastowe reagowanie na zmiany i szybką adaptację do nowych warunków. Firma taka jest *de facto* mniej narażona na upadłość, chociażby dlatego, że zintegrowanie systemów z reguły pozwala na podjęcie szerokiej współpracy z podmiotami rynków zagranicznych, w szczególności UE. Niewątpliwą, wręcz oczywistą korzyścią jest też zmniejszenie ilości dokumentacji, procedur oraz pełne przystosowanie do wymogów prawnych, również wtedy, gdy następują zmiany prawne oraz otwartość na wdrożenie innych systemów, które przyczynią się do udoskonalenia funkcjonowania firmy<sup>15</sup>. Analiza dwóch systemów (zarządzania jakością i zarządzania bezpieczeństwem) wskazuje jednoznacznie, że opierają

<sup>13</sup> J. Ejdys, op. cit., s. 380-381.

<sup>14</sup> Por. T. Makowski, *Wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego wg norm ISO w organizacjach typu non-profit na przykładzie Fundacji Partnerstwo dla Środowiska*, Kraków 2003, za: [http://zig.eco.pl/materialy/publ\\_155\\_iso\\_w\\_ngopdf.pdf](http://zig.eco.pl/materialy/publ_155_iso_w_ngopdf.pdf) [dostęp: 15.04.2013].

<sup>15</sup> Por. <http://www.iso.org/pl/systemy-zintegrowane> [dostęp: 15.04.2013].

się one na idei poprawy jakości odnoszącej się do różnych obszarów działalności. Każdy z zaprezentowanych systemów zapewnia osiągnięcie zgodności z wymogami. O szczególnym charakterze firmy decyduje nie tyle spełnienie wymogów prawa, lecz zwyczaje przyjęte przez organizację, które uwzględniają potrzeby jej klientów i innych zainteresowanych stron. Ramy do przyjęcia tych zwyczajów zawarte są w sformalizowanych systemach zarządzania, w których zapewnienie zgodności z obowiązującymi wymogami prawnymi jest początkowym etapem procesu ciągłego doskonalenia.

### **Problemy związane z integracją systemów zarządzania** ***Issues with the integration of management systems***

Zarządzanie zintegrowane nie należy do prostych zasad strategii czy taktyki firmy. W literaturze nie wskazuje się na wady zintegrowanego systemu zarządzania, mówi się raczej o problemach związanych z samym procesem integracji. Wymieniane są czynniki, które mogą zarówno wspierać, jak i utrudniać ten proces.

Podstawowy problem stanowi spójność celów. Na poziomie teoretycznym integracja systemu zarządzania jakością oraz bezpieczeństwem i higieną pracy jest zupełnie oczywista. Niestety, w praktyce często produkcja wyrobów onajwyższej jakości może mieć niekorzystny wpływ na bezpieczeństwo pracowników w czasie pracy. Taka sytuacja może powodować wzrost kosztów ekonomicznych oraz przyczynić się do poczucia rozbieżności celów pracowników i organizacji. Innym problemem są priorytety. Klienci mogą być zainteresowani zakupem towarów i usług, które zgodne są w większym stopniu z wymaganiami systemu zarządzania jakością, niż z wymaganiami BHP. Istnieje ryzyko, że organizacja będzie realizować jeden system bardziej dokładnie niż drugi, ze względu na oczekiwania podmiotów zewnętrznych. Może się zdarzyć, że kontrahentom zależeć będzie na jasnej i przejrzystej organizacji tylko jednego systemu, co może prowadzić do zaniechania lub niepodjęmowania prób integracji. Firmy mogą napotkać również problemy w sytuacji jednoczesnego wdrażania kilku systemów lub w sytuacji fuzji. Zaleca się wówczas metodę polegającą na skoncentrowaniu się na systemie zarządzania jakością w pierwszej kolejności lub odejście od integracji systemów ze względu na różnice w koncepcjach i zaawansowanie prac nad nimi<sup>16</sup>. Miller wskazuje też na inne przeszkody: brak przejrzystości w dokumentacji, problemy z komunikacją i współpracą, brak wystarczającej wiedzy i kompetencji kierownictwa, problemy z audytowaniem. Niekiedy zaleca się, aby organizacje nie podejmowały decyzji o integracji systemów zarządzania, lecz rozwijały je oddzielnie. Przysparza to zarówno korzyści, jak i nowych problemów, takich jak np. wzrost kosztów, brak spójności, podział wewnętrzny organizacji na zwolenników jakości i bezpieczeństwa<sup>17</sup>.

Problemy te mogą zostać przezwyciężone dzięki ciągłemu doskonaleniu zintegrowanego systemu zarządzania, co pozwoli na zwiększenie świadomości wśród pracowników, a w szczególności wśród naczelnego kierownictwa, zwiększenie zaangażowania, ujednoczenie dokumentacji oraz przyczyni się do traktowania zintegrowanego systemu zarządzania jako narzędzia ulepszania procesów zarządzania, a nie jako narzędzia marketingowego<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Z. Zymonik, A. Hamrol, P. Grudowski, op. cit., s. 290-291.

<sup>17</sup> P. Miller, *Systemy zarządzania jakością*, Warszawa 2011.

<sup>18</sup> J. Ejdyś, op. cit., s. 383.

## Podsumowanie

### Summary

Zintegrowany system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz jakością jest jednym z bardziej cenionych narzędzi przysparzających przedsiębiorstwom istotnych korzyści i zysków. Wciąż nie istnieją jednolite wytyczne dla systemów zintegrowanych pod postacią międzynarodowego aktu prawnego, jednak zaleca się łączenie obu koncepcji zarządzania i dodatkowo zarządzania środowiskowego. System zintegrowany opiera się na ideach ciągłego doskonalenia, wywodzących się z filozofii i zaadoptowanych przez teorie zarządzania. Istnieje wiele metod, modeli i form integracji. Wdrażanie takiego systemu wymaga przede wszystkim zaangażowania pracowników i mobilizacji oraz większego nacisku na aspekty humanistyczne. Choć integracja obu systemów zarządzania przynosi wiele korzyści, firmy powinny liczyć się również z kosztami, jakie niesie połączenie systemów. Niezwykle istotne jest poznanie, przewidywanie i eliminowanie problemów, które mogą wystąpić podczas procesu integracji.

### Literatura:

#### Bibliography:

- Ejdys J., Kobylińska U., Lulewicz A., *Zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy. Teoria i praktyka*, Białystok 2006.
- Grudowski P., *Metoda określania wpływu procesów na realizację celów strategicznych jako narzędzie doskonalenia organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 6.
- Krzemień E., Wolniak R., *Humanistyczne aspekty wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2008, nr 1, za: [www.sbc.org.pl/Content/10640/krzemien.pdf](http://www.sbc.org.pl/Content/10640/krzemien.pdf) [dostęp: 16.04.2013].
- Krzemień E., *Zintegrowane zarządzanie przedsiębiorstwem. Jakość, środowisko, technologia, bezpieczeństwo*, Radom 2006.
- Makowski T., *Wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego wg norm ISO w organizacjach typu non-profit na przykładzie Fundacji Partnerstwo dla Środowiska*, Kraków 2003, za: [http://zig.eco.pl/materialy/publ\\_155\\_iso\\_w\\_ngopdf.pdf](http://zig.eco.pl/materialy/publ_155_iso_w_ngopdf.pdf) [dostęp: 15.04.2013].
- Miller P., *Systemy zarządzania jakością*, Warszawa 2011.
- PN-EN ISO 9001:2009, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, Warszawa 2009.
- PN-N 18001: 2004, *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*, Warszawa 2004.
- Rzepecki J., *Program komputerowy wspomagający analizę kosztów i korzyści bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie*, za: <http://www.ciop.pl/5919> [dostęp: 16.04.2013].
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Lublin 2000, za: J. Ejdys, *Integracja systemów zarządzania*, [w:] J. Ejdys, U. Kobylińska, A. Lulewicz, *Zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy. Teoria i praktyka*, Białystok 2006.

---

Zymonik Z., Hamrol A., Grudowski P., *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*, Warszawa 2013.

**Projektowanie strategii przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jakości oraz bezpieczeństwa i higieny pracy w zintegrowanym systemie zarządzania**

Streszczenie

W artykule opisano historię oraz rozwój najważniejszych norm z obszarów zarządzania jakością, bezpieczeństwem i higieną pracy oraz zarządzaniem środowiskowym. Tabela przedstawiono analizę porównawczą ukazującą relacje pomiędzy systemami zarządzania jakością oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Ukazano wady i zalety, wpływ czynnika ludzkiego oraz koszty, które należy uwzględnić w trakcie projektowania strategii przedsiębiorstwa uwzględniając zintegrowany system zarządzania.

***Designing business strategies with regard to work quality and occupational health and safety in an integrated management system***

Summary

The article presents the history and development of the most important standards in the areas of quality management, occupational health and safety and environmental management. Included tables present a comparative analysis showing the relationship between systems of quality management and occupational health and safety management. We present the advantages and disadvantages, the human factor, and the costs to be taken into account in a design of corporate strategies considering an integrated management system.