

Ocena polityki zintegrowanego systemu zarządzania

Assessment of integrated management system policy

Piotr Kafel

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Towaroznawstwa, Katedra Zarządzania Jakością

Paweł Nowicki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Towaroznawstwa, Katedra Zarządzania Jakością

Tadeusz Sikora

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Towaroznawstwa, Katedra Zarządzania Jakością

Abstract

The aim this research was to analyze the ways of integration of management systems in food sector. The study involved the policy phase described in the specification PAS 99, which is one of common elements of integrated management systems. Four organizations were selected for the study. The organizations had introduced and certified at least two standardized management systems. It was assumed that the investigated organizations should have implemented the HACCP system. Studies were conducted as a case study. The employees responsible for the functioning of management systems were interviewed in all four organizations. The study was conducted in the form of in-depth interviews based on pre-prepared script. The scenario was developed based on the PAS 99 guideline.

The process of integration of management systems implemented in the studied companies reveals the full compliance of an integrated management system with PASS 99 in the policy area. All organizations have a policy document setting out the requirements for management systems, which takes into account the implemented systems in organizations. Each organization has a single policy document setting out the requirements of all implemented management systems. Integration of the management policy takes place in

a natural way in organizations and is one of the easiest areas in the process of management systems integration.

Keywords: PAS 99, ISO 9001, management system integration, policy, ISO 22000

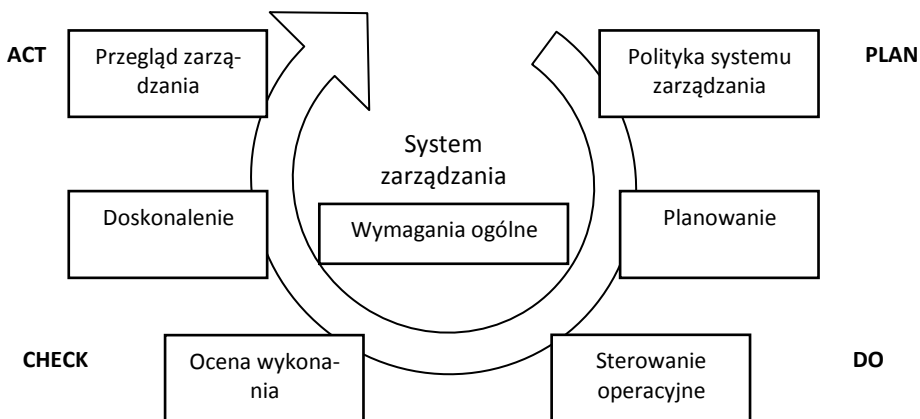
Wstęp

Stopień integracji znormalizowanych systemów zarządzania zależy od wielu czynników, a sama integracja może przebiegać w sposób bardziej lub mniej sformalizowany. Organizacje, które wdrożyły więcej niż jeden system zarządzania mogą w procesie integracji systemów posłużyć się dostępnymi dokumentami odniesienia, które pozwalają wykonać ten proces w sposób planowy. Jednym z takich dokumentów jest specyfikacja PAS 99:2006¹. Dokument ten opracowany został przez brytyjską jednostkę certyfikującą BSI jako wytyczne PAS 99:2006 (Publicly Available Specification - Specification of common management system requirements as a framework for integration). Zawiera on podstawowe wymagania, które mogą być użyte jako schemat integracji znormalizowanych systemów zarządzania. Zakres integracji wg PAS 99 obejmuje takie obszary, jak np. zarządzanie jakością (ISO 9001), zarządzanie środowiskiem (ISO 14001), zarządzanie bhp (OHSAS 18001), zarządzanie bezpieczeństwem informacji (ISO/IEC 27001), zarządzanie bezpieczeństwem żywności (ISO 22000) czy też zarządzanie usługami (ISO/IEC 20000)². W przypadku przedsiębiorstw branży rolno-spożywczej, w procesie integracji bardzo często integruje się również wymagania dostawców sieci handlowych opisane w standardach oceny dostawców, np. standard BRC lub standard IFS. Struktura dokumentu uwzględnia zastosowany, w prawie wszystkich standardach, spopularyzowany przez Deminga cykl PDCA³. Na rys. 1. przedstawiono model integracji systemów zarządzania zaproponowany przez autorów specyfikacji.

¹ Kafel P., Sikora T., 2011. *Integracja systemów zarządzania*. Problemy Jakości, 8, s. 2-6

² Dzwolak W., 2012. *Integracja systemów zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności*. Przemysł Spożywczy 2, s. 34-37

³ Kleniewski A., 2007. *Integracja systemów zarządzania – specyfikacja PAS 99:2006*. Problemy Jakości 10, s. 12-17.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: ^{4, 5}

Rys. 1. Model zintegrowanego systemu zarządzania wg PAS 99.

1. Materiał i metody badań

Celem przeprowadzonych badań była m.in. ocena stopnia wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania w przedsiębiorstwach branży rolno-spożywczej, dotycząca polityki systemu zarządzania. Wymagania dotyczące polityki systemu zarządzania w specyfikacji PAS 99, wskazują na konieczność opracowania polityki zarządzania uwzględniającej zintegrowane systemy. Pozostawia się jednak organizacji wybór, czy polityka taka będzie opracowana w jednym wspólnym dokumencie czy też w kilku oddzielnych dokumentach. Bez względu na przyjęty sposób dokumentacji polityki zarządzania zintegrowanego systemu, powinna ona⁶:

- być odpowiednia do celu istnienia organizacji oraz jej produktów,
- zawierać zobowiązanie do spełnienia wymagań prawnych oraz innych wymagań dotyczących organizacji,

⁴ Kleniewski A., 2007. *Integracja systemów zarządzania – specyfikacja PAS 99:2006*. Problemy Jakości 10, s. 12-17.

⁵ PAS 99:2006 *Publicly Available Specification. Specification of common management system requirements as a framework for integration*, s. V.

⁶ PAS 99:2006 *Publicly Available Specification. Specification of common management system requirements as a framework for integration*, s. 4

- zawierać zobowiązanie do ciągłego doskonalenia skuteczności systemu zarządzania,
- stanowić podstawę do opracowywania szczegółowych celów organizacji.

Polityka systemu zarządzania powinna być zakomunikowana wszystkim osobom w organizacji oraz regularnie przeglądana. Wymagania powyższe są podobne do wymagań stawianych polityce jakości, która opracowana jest zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001. Podstawowa różnica w wymaganiach zawartych w PAS 99 wynika z tego, że wymagania te dotyczą łącznie wszystkich wdrożonych systemów zarządzania, na które składają się poszczególne systemy, takie jak np. system zarządzania jakością, system zarządzania środowiskowego czy system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.

Badania przeprowadzone zostały w grudniu 2011 roku. Do badań wytypowano cztery organizacje, w których wdrożono i certyfikowano przynajmniej dwa znormalizowane systemy zarządzania. Przyjęto założenie, że badane organizacje powinny posiadać wdrożony system HACCP.

Tabela 1. Charakterystyka badanych organizacji

Organizacja	Charakterystyka
Organizacja 1.	Jeden z największych producentów piekarsko-ciastkarskich na Dolnym Śląsku. Organizacja wyróżnia się szerokim i zróżnicowanym asortymentem produkowanych wyrobów piekarskich, jak np. pieczywo, ciasta oraz produkty trwałe. W skład przedsiębiorstwa wchodzi dwa duże obiekty produkcyjne, piekarnia rzemieślnicza, ciastkarnia przemysłowa oraz sklepy firmowe. W organizacji zatrudnionych jest około 500 pracowników.
Organizacja 2.	Zakład produkcyjny, zlokalizowany w Małopolsce, należący do grupy kapitałowej, w skład której wchodzi zakłady produkujące puszki napojowe, puszki stalowe, zamknięcia do butelek, opakowania szklane oraz usługi developerskie. W skład grupy wchodzi fabryki zlokalizowane w 9 krajach świata. Badana fabryka produkowała puszki stalowe przeznaczone do pakowania żywności. Zakład zatrudnia ponad 250 pracowników. Zatrudnienie w całej grupie to ponad 3500 pracowników.
Organizacja 3.	Wiodący producent przypraw mokrych w Polsce zatrudniający ponad 300 pracowników. Zakład produkcyjny zlokalizowany w Małopolsce. W asortymencie oferowanym przez firmę znajdują się sosy, majonezy, musztardy, keczupy i dresingi.
Organizacja 4.	Jeden z największych na świecie producentów rozpuszczalnych kaw na bazie zbóż i cykorii. Zakład produkcyjny zlokalizowany w Małopolsce. Ofertę firmy stanowią rozpuszczalne kawy i kawy zbożowe oraz napoje, oparte na ekstraktach zbóż, cykorii, kaw naturalnych i wielu wzbogacających dodatkach. Przedsiębiorstwo zatrudnia ponad 250 pracowników.

Źródło: opracowanie własne.

Badania miały charakter studium przypadków. W każdej z organizacji przeprowadzono wywiady z osobami odpowiedzialnymi za funkcjonowanie systemów zarządzania, będącymi przedstawicielami kierownictwa organizacji w tym obszarze. Badania przeprowadzono w formie wywiadów pogłębionych na podstawie wcześniej opracowanego scenariusza. Opracowany scenariusz powstał na podstawie wytycznych PAS 99. Charakterystyka badanych organizacji zawarta została w tabeli 1.

Wszystkie badane organizacje są związane z branżą spożywczą. Trzy z nich to producenci żywności, a czwarta organizacja jest producentem opakowań do żywności. Wdrażane w tych organizacjach systemy zarządzania można podzielić na ogólne systemy zarządzania, które mogą funkcjonować w każdej organizacji bez względu na charakter produkcji oraz systemy i standardy oceny dostawców dedykowane branży spożywczej.

W tabeli 2. wskazano funkcjonujące systemy zarządzania w badanych organizacjach, zgodne z ważnymi certyfikatami wystawionymi przez niezależne jednostki certyfikujące.

Tabela 2. Certyfikowane systemy w badanych organizacjach

Organizacja 1.	Organizacja 2.	Organizacja 3.	Organizacja 4.
ISO 9001 ISO 22000 BRC	ISO 9001 ISO 22000	ISO 9001 ISO 14001 OHSAS 18001 BRC IFS Rozporządzenie Rady (WE) nr 834/2007 i NOP ISO 22000 Certyfikat koszerności AQAP 2110	ISO 9001 HACCP (Codex Alimentarius) IFS Certyfikat Halal Certyfikat koszerności Rozporządzenie Rady (WE) nr 834/2007

Źródło: opracowanie własne.

2. Wyniki badań

Wspólne wymagania zintegrowanego systemu zarządzania wg PAS 99:2006 określają wytyczne dotyczące polityki zintegrowanego systemu zarządzania. Polityka zintegrowanego systemu powinna spełniać wytyczne poszczególnych podsystemów, wskazując główne cele organizacji. Dodatkowo, należy zobowiązać się do spełnienia wymagań prawnych lub innych, które dotyczą organizacji.

Żadna z badanych organizacji nie korzystała ze specyfikacji PAS 99 podczas integracji swoich systemów zarządzania. Deklaracje osób przeprowadzających integrację w badanych firmach wskazują, na prowadzenie integracji poprzez stopniowe poszerzanie zakresu zintegrowanego systemu o wymagania kolejnych wdrażanych systemów. Za podstawę zintegrowanych systemów, podobnie jak w większości organizacji branży rolno-spożywczej, organizacje przyjęły wspólnie wdrożony system bezpieczeństwa zdrowotnego żywności HACCP oraz system zarządzania jakością, zgodny z wymaganiami normy ISO 9001⁷. Integracja systemów prowadzona była samodzielnie przez pracowników badanych firm, na podstawie wiedzy i doświadczeń tych pracowników.

Każda badana organizacja posiadała politykę zawierającą zobowiązania najwyższego kierownictwa, dotyczącą wdrożonych systemów zarządzania. Organizacje zdecydowały się więc połączyć polityki poszczególnych systemów w jednym dokumencie. W badanych organizacjach, dokument ten nazwany jest polityką jakości, jednak zawiera on w swojej treści również wymagania dotyczące, np. bezpieczeństwa żywności. Sytuacja taka wynika z faktu wdrażania we wszystkich badanych organizacjach systemu ISO 9001 w pierwszej kolejności lub też łącznie z systemem HACCP. Wdrażanie kolejnych systemów prowadzono na zasadzie dodawania do istniejącej dokumentacji brakujących elementów.

W deklaracjach kierownictwa organizacji 2., 3. i 4. znajduje się jednoznaczne zobowiązanie do spełnienia wymagań prawnych przez firmę. W przypadku organizacji 1., deklaracja taka nie jest zapisana wprost, jednak analiza treści pozwala doszukać się takiego wymagania. Zobowiązanie do spełnienia wymagań prawnych zawarte jest w prawie wszystkich znormalizowanych systemach zarządzania, w związku z czym organizacje prowadząc integracje systemów i tworząc wspólną politykę zintegrowanego systemu zarządzania w jednym dokumencie, w sposób naturalny umieszczają w niej takie zobowiązanie.

Na treść zintegrowanej polityki zarządzania mniejszy wpływ w badanych organizacjach miały wdrażane standardy oceny dostawców – IFS oraz BRC. Ich wymagania w tym obszarze są podobne do wymagań znormalizowanych systemów, w szczególności wdrożonych w organizacjach systemów ISO 9001 i ISO 22000. W tabeli 3. przedstawiono wymagania dotyczące polityki zarządzania, zawarte w normach ISO 9001, ISO 22000 oraz standardzie IFS Food.

⁷ Dzwolak W., 2012. *Integracja systemów zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności*. Przemysł Spożywczy 2, s. 34-37.

Tabela 3. Wymagania dotyczące polityki zarządzania – wybrane systemy

PN-EN ISO 9001:2009	PN-EN ISO 22000:2006	IFS Food v.6
<p>Polityka jakości:</p> <ul style="list-style-type: none"> - jest odpowiednia do celu istnienia organizacji, - zawiera zobowiązanie do spełnienia wymagań i ciągłego doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością, - tworzy ramy do ustanowienia i przeglądu celów dotyczących jakości, - jest zakomunikowana i zrozumiała w organizacji, i jest przeglądana pod względem jej ciągłej przydatności. 	<p>Polityka bezpieczeństwa żywności:</p> <ul style="list-style-type: none"> - jest odpowiednia do roli organizacji w łańcuchu dostaw żywności, - jest zgodna z wymaganiami ustaw i przepisów i wzajemnie uzgodnionych wymagań klienta dotyczących bezpieczeństwa żywności, - jest zakomunikowana, wdrożona i utrzymywana na wszystkich poziomach organizacji, - jest przeglądana pod względem jej ciągłej przydatności - właściwie adresuje komunikację - jest wspierana przez mierzalne cele. 	<p>Polityka powinna brać pod uwagę takie elementy jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> - orientacja na klienta, - odpowiedzialność za środowisko, - zrównoważony rozwój, - etyczne postępowanie i odpowiedzialność personelu, - wymagania dotyczące produktu (w tym np. bezpieczeństwo produktu, jakość, wymagania prawne) <p>Polityka powinna być wykorzystana do określenia celów dla poszczególnych wydziałów organizacji.</p> <p>Cele dotyczące jakości oraz bezpieczeństwa żywności muszą być komunikowane personelowi.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ^{8, 9, 10}

Porównując wymagania zawarte w tabeli 3. dotyczące polityki zarządzania, dodatkowe wymagania w standardzie IFS dotyczą odpowiedzialności za środowisko oraz etycznego postępowania. Są to elementy, o które rozszerzane były zapisy zintegrowanego systemu zarządzania.

Deklaracja polityki zintegrowanego systemu zarządzania stanowi podstawę do opracowywania szczegółowych celów. Badane organizacje zostały poproszone o wskazanie, czy cele planowane są wspólnie w zintegrowanym systemie, czy też są one oddzielnie planowane dla poszczególnych systemów. W organizacji 2., ze względu na dużą liczbę fabryk zarządzanych wspólnie, główne cele dotyczą osiągnięcia odpowiednich wartości kilku stałych wskaźników, które przyjęto za krytyczne, np. czas przebrojenia maszyn. W przypadku pozostałych organizacji, same planują swoje cele, które zmieniają się w cyklach rocznych. Planowanie głów-

⁸ IFS Food. *Standard for auditing quality and food safety of food products*, wydanie 6, s. 47.

⁹ PN-EN ISO 22000:2006 *System zarządzania bezpieczeństwem żywności. Wymagania dla każdej organizacji należącej do łańcucha żywnościowego*, s. 23.

¹⁰ PN-EN ISO 9001:2009 *System zarządzania jakością. Wymagania*, s. 19.

nych celów prowadzone jest w tych organizacjach łącznie dla wszystkich wdrożonych systemów zarządzania.

Przegląd treści polityki zintegrowanego systemu zarządzania prowadzony jest przez badane organizacje, w czasie przeglądu zarządzania co najmniej raz w roku.

Podsumowanie

Proces integracji systemów zarządzania wdrożonych w badanych przedsiębiorstwach, wskazuje na pełną integrację w obszarze polityki systemu zarządzania. Każda badana organizacja posiadała jeden dokument określający wymagania polityki systemu zarządzania, który uwzględniał wdrożone w organizacjach systemy. Wymagania określone w specyfikacji PAS 99 dotyczące polityki systemu zarządzania, uznać można za spełnione we wszystkich badanych organizacjach. Uwzględniając pozostałe wymagania dotyczące integracji systemów zarządzania, można stwierdzić, że integracja polityki zarządzania przebiega w sposób naturalny w organizacjach i jest jednym z łatwiejszych obszarów, w których można przeprowadzić ten proces.

Piśmiennictwo

1. Dzwolak W., 2012. *Integracja systemów zarządzania jakością i bezpieczeństwem żywności*. Przemysł Spożywczy 2.
2. IFS Food. *Standard for auditing quality and food safety of food products*, wydanie 6.
3. Kafel P., Sikora T., 2011. *Integracja systemów zarządzania*. Problemy Jakości 8.
4. Kleniewski A., 2007. *Integracja systemów zarządzania – specyfikacja PAS 99:2006*. Problemy Jakości 10.
5. PAS 99, 2006. *Publicly Available Specification. Specification of common management system requirements as a framework for integration*.
6. PN-EN ISO 22000, 2006. *System zarządzania bezpieczeństwem żywności. Wymagania dla każdej organizacji należącej do łańcucha żywnościowego*.
7. PN-EN ISO 9001, 2009. *System zarządzania jakością. Wymagania*.