

## **ZINTEGROWANE SYSTEMY ZARZĄDZANIA. ZALETY I WADY ORAZ TRUDNOŚCI I PORADY PODCZAS WDRAŻANIA**

Aneta Wysokińska-Senkus<sup>1</sup>, Henryk Wyrębek<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

<sup>2</sup>Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

**Abstrakt.** W dzisiejszych czasach organizacje wciąż poszukują metod doskonalenia efektywności działania, które mają zagwarantować im przewagę konkurencyjną, stały zyskowy rozwój oraz zdolność przetrwania w turbulentnym otoczeniu. Coraz bardziej popularnym środkiem realizacji tych postulatów jest wdrażanie certyfikowanych systemów zarządzania. W artykule zaprezentowano przesłanki wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania (ZSZ), charakterystykę najczęściej integrowanych systemów zarządzania, wady i zalety integracji oraz trudności podczas wdrażania ZSZ i rekomendacje dotyczące skuteczności integracji ZSZ.

**Słowa kluczowe:** ISO, zintegrowane systemy zarządzania, jakość, środowisko

### **WSTĘP**

Doskonalenie efektywności działania jest kluczowym celem każdej organizacji. Poprawa efektywności działania ma zagwarantować organizacjom przewagę konkurencyjną i zyskowy wzrost.

Celami niniejszego opracowania są:

- przedstawienie przesłanek wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania (ZSZ),
- charakterystyka najczęściej integrowanych systemów zarządzania,
- przedstawienie wad i zalet integracji, a także trudności podczas wdrażania ZSZ oraz rekomendacji dotyczących skuteczności integracji ZSZ.

## CELE I PRZESŁANKI INTEGRACJI SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA

Przedsiębiorstwa, chcąc osiągnąć strategiczny cel, jakim jest przetrwanie w turbulentnym otoczeniu, realizują go przeważnie poprzez poprawę efektywności organizacji. Jednym ze sposobów, poprawy efektywności organizacji jest wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania, na który mogą się składać systemy zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem, higieną pracy i inne. Swoistym przewodnikiem do budowy takiego systemu są uregulowania normatywne: PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością – Wymagania – Jakość; PN-EN ISO 14001:2005/AC:2009 Systemy zarządzania środowiskowego – Wymagania i wytyczne stosowania – Środowisko; PN-N-18001:2004 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania – Higiena i bezpieczeństwo pracy; PN-EN ISO 22000:2006 Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności – Wymagania dla każdej organizacji należącej do łańcucha żywnościowego – Bezpieczeństwo żywności; PN-ISO/IEC 27001:2007 Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Wymagania – Bezpieczeństwo informacji; BS 25999-2 Specification for business continuity management – Ciągłość działania.

Bardzo ważnym warunkiem, który powinny uwzględnić przedsiębiorstwa na etapie podejmowania decyzji o wdrażaniu systemów, jest identyfikacja elementów wspólnych dla wszystkich wymienionych systemów. Istotny jest tutaj fakt, że konstrukcja norm jest bardzo podobna, co umożliwi organizacjom równoczesne wdrażanie tych systemów lub też dostosowanie nowo wdrażanych systemów do już istniejących.

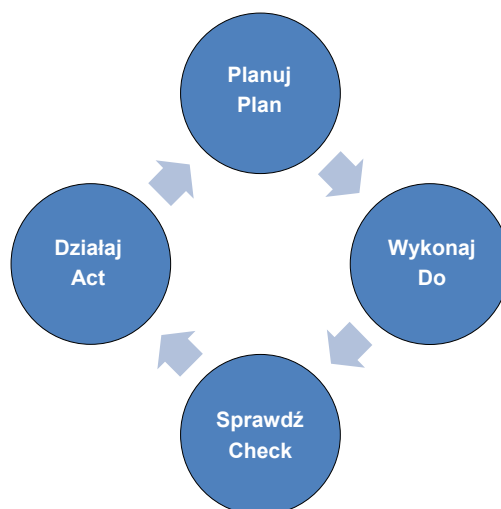
Kluczowe zasady funkcjonujące we wszystkich systemach zarządzania to:

- polityka i proces planowania,
- polityka i proces planowania,
- wdrażanie i funkcjonowanie, określające odpowiedzialność, obowiązki i uprawnienia poszczególnych pracowników w ramach zaplanowanych i wdrażanych elementów, a także sposoby komunikacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacji,
- ocena wyników, pod kątem porównania zamierzeń z działaniami zrealizowanymi,
- przegląd systemu pod kątem realizacji polityki, a także jego efektywności.

Wdrażanie systemów zarządzania na podstawie modelu Deminga przedstawiono na rysunku 1.

Potrzeba integracji systemów wpisuje się również w nowy kierunek, który powinien stać się wskazówką w wyznaczaniu celów przyszłościowych organizacji, a mianowicie dążenie do osiągnięcia wysokiej efektywności organizacji w kontekście budowy organizacji zrównoważonej – *sustainability*.

*Sustainability* (w biznesie) – to zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji, reorientacji dla utrzymania trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku przez oferowanie ponadprzeciętnej wartości nabywcom dziś i w przyszłości (zgodnej z paradygmatem innowacyjnego wzrostu), dzięki organicznej zmienności konstytuującej modele biznesowe, a wynikającej z kreowania nowych możliwości i celów oraz odpowiedzi na nie, przy równoważeniu interesów różnych grup [Grudzewski i in. 2010].



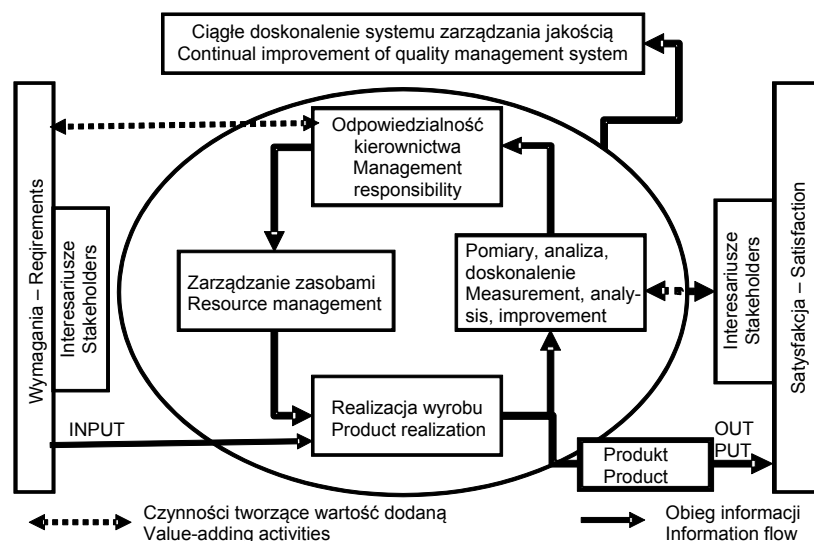
Rys. 1. Cykl Deminga  
Źródło: Deming [1982].  
Fig. 1. The Deming cycle  
Source: Deming [1982].

W związku z tym przedsiębiorstwa dążąc do efektywności powinny skoncentrować swoje wysiłki na zaspokojeniu potrzeb wszystkich grup interesariuszy poprzez spełnienie zarówno wymogów jakościowych, środowowych, bezpieczeństwa i innych branżowych. W zintegrowanym systemie poszczególne aspekty powinny być traktowane równorzędnie.

## CHARAKTERYSTYKA SYSTEMÓW PODLEGAJĄCYCH INTEGRACJI

Ta część opracowania charakteryzuje systemy, które najczęściej podlegają integracji.

**System zarządzania jakością (ISO 9001) – *Quality Management System (QMS)*** – Norma dotycząca zarządzania jakością powstała na bazie norm militarnych oraz cywilnej normy BS 5750 weszła w życie w 1987 roku jako norma ISO 9001. Od tego czasu norma była kilkakrotnie nowelizowana. Najważniejsza nowelizacja, która uczyniła normę bardziej uniwersalną, miała miejsce w 2000 roku, a ostatnią, która ułatwia integrację z innymi systemami zarządzania przeprowadzono w 2008 roku. Przewiduje się, że kolejna znacząca nowelizacja powinna zostać przeprowadzona w 2012 lub 2013 roku [<http://elsmar.com/> dostęp: 21.03.2011]. Od chwili powstania sam system z narzędzia zapewnienia jakości stał się narzędziem zarządzania jakością. System zarządzania jakością jest oparty na ośmiu zasadach zarządzania jakością: orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie pracowników, podejście procesowe, systemowe podejście do zarządzania, ciągłe doskonalenie, podejmowanie decyzji na podstawie faktów oraz wzajemnie korzystne relacje z dostawcami. Na rysunku 2 przedstawiono schemat ciągłego doskonalenia wpisany w model podejścia procesowego. Procesy, według zaleceń



Rys. 2. Podejście procesowe ku ciągłemu doskonaleniu

Źródło: PN-EN ISO 9001:2009, PKN 2009.

Fig. 2. Process approach towards continuous improvement

Source: PN-EN ISO 9001:2009, PKN 2009.

normy PN-EN ISO 9001:2009, powinny być podzielone na cztery grupy: odpowiedzialność kierownictwa, zarządzanie zasobami, realizacja produktu oraz pomiar i doskonalenie. Uwzględniając uniwersalne cele przedsiębiorstwa, jakimi są maksymalizacja satysfakcji klientów i maksymalizacja efektywności, system zakłada umieszczenie wymagań klienta na wejściu do procesów związanych z odpowiedzialnością kierownictwa. Kolejnym odwołaniem do konsumenta jest pomiar jego zadowolenia związany z procesami pomiaru i doskonalenia. Tam również dane pochodzące od konsumenta są traktowane jako wejście do procesów. System zarządzania jakością, oparty na normie PN-EN ISO 9001:2009, ma w zamyśle autorów stanowić szkielet budowy systemów zintegrowanych. Świadczy o tym choćby fakt ujednoczenia terminologii i struktury pomiędzy rodzinami norm ISO 9000, ISO 14000, ISO 22000 i systemem OHSAS. Ponadto wiele norm branżowych jest tworzonych w taki sposób, aby łatwo je było wdrożyć wspólnie z powyższymi normami [PN-EN ISO 9001:2009, PKN 2009].

**System Zarządzania Środowiskiem (ISO 14001) – Environmental Management System standard (EMS)** – po raz pierwszy został wprowadzony w 1996 roku, po czym w 2004 roku został zaktualizowany, w taki sposób, aby lepiej korespondował z systemami opartymi na normie ISO 9001. System ten jest stosowany do stworzenia i wdrożenia przez zainteresowane organizacje polityki środowiskowej oraz do identyfikacji i zarządzania aspektami środowiskowymi. System ten dostarcza organizacjom narzędzi do określenia i zarządzania wpływem organizacji, jej produktów i usług na środowisko naturalne.

**System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (PN-N 18001) – Occupational Health and Safety Management System standard (OHSAS)** – standard ten po raz pierwszy został opublikowany w 1999 roku, a ostatnia nowelizację przeprowadzono

w 2007 roku. Celami nowelizacji standardu było przede wszystkim zharmonizowanie standardu z rodziną norm ISO 9000 oraz stworzenie w przedsiębiorstwie warunków i utrzymanie bezpieczeństwa stanowisk pracy. Standard ten pozwala organizacjom w procesie minimalizacji ryzyka dla pracowników i klientów organizacji.

**System analizy zagrożeń i krytycznych punktów kontroli – Hazard Analysis Critical Control Points (HACCP).** Określenie to należy łączyć z całym systemem zapewnienia produkcji bezpiecznej żywności. System HACCP dzięki wprowadzeniu analizy specyficznych zagrożeń i określeniu środków zapobiegawczych umożliwia kontrolę niewrażliwych, decydujących o jakości zdrowotnej, punktów w cyklu technologicznym, co z kolei zapewnia wytworzenie bezpiecznego pod względem zdrowotnym produktu spożywczego. W 2005 roku, a w Polsce w 2006 roku ukazała się norma EN ISO 22000:2005 *Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain*, wersja polska PN-EN ISO 22000:2006 Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności – Wymagania dla każdej organizacji w łańcuchu producentów żywności. Powyższa norma zorganizowała strukturę wymagań systemu HACCP w taki sposób aby można go było wdrożyć lub dołączyć do istniejącego systemu zarządzania jakością.

**System zarządzania bezpieczeństwem informacji** – według normy PN-ISO/IEC 27001:2007 Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Wymagania. Powyższy standard opiera się na systematycznym, uporządkowanym podejściu do zarządzania kluczowymi informacjami obecnymi w codziennym funkcjonowaniu firmy w celu zapewnienia optymalnego ich bezpieczeństwa. Celem normy ISO/IEC 27001 jest zapewnienie, bezpieczeństwa informacji, czyli bezpieczeństwa rozumianego przez pryzmat poufności, integralności, dostępności informacji dla „stron zainteresowanych”, w zależności od nadanego im poziomu dostępu.

**System zarządzania ciągłością działania** – według normy BS 25999-2 *Specification for business continuity management* – Norma BS25999 (*Business Continuity Management – Zarządzanie Ciągłością Działania*) jest stosunkowo nową normą, w tworzeniu której uczestniczyli przedstawiciele LRQA. Została ona wydana w listopadzie 2007 roku. Zarządzanie Ciągłością Działania to całościowy proces, w ramach którego identyfikuje się zagrożenia dla organizacji i opracowuje plan awaryjny. Zostanie on zrealizowany w przypadku wystąpienia nieprzewidzianego zdarzenia, w celu szybkiego wznowienia prowadzonej działalności.

## MODELE WDRAŻANIA ZINTEGROWANYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA

Literatura przedmiotu i praktyka wskazuje na trzy modele wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania [Fresner i Engelhardt 2004, Holdsworth 2003, Jørgensen i in. 2005]:

1. Opracowanie ZSZ od zera, bez względu na istniejące systemy – takie rozwiązanie może dać w efekcie „idealny” system, ale jest bardzo czasochłonne i pracochłonne.
2. Przegląd istniejących systemów zarządzania i dodawanie nowych komponentów – zwykle jest to najbardziej skuteczny sposób integracji systemów, ale może doprowadzić do obniżenia sprawności działania systemów już działających.

3. Opracowanie poszczególnych podsystemów niezależnie, a następnie ich integracja – takie postępowanie daje gwarancję, że systemy są dopracowane, lecz po pierwsze pochłania ono znaczną ilość zasobów organizacji, a po drugie istnieje ryzyko dublowania się rozwiązań z poszczególnych systemów (np.: dotyczących raportowania i prowadzenia dokumentacji).

### **ZALETY I WADY WDRAŻANIA ZINTEGROWANYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA**

Opisując przesłanki wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania (ZSZ) należy wspomnieć o wymiernych efektach integracji. Najbardziej znaczącym czynnikiem jest fakt, iż ZSZ gwarantuje spełnienie wszystkich wymagań poszczególnych systemów. Bezpieczne stanowisko pracy tworzy ustabilizowane i powtarzalne procesy. Z kolei tylko powtarzalne i ustabilizowane procesy mogą zapewnić ochronę środowiska naturalnego [Wysokińska-Senkus 2008]. Ponadto nie bez znaczenia pozostają:

- *Większe skupienie się na celach organizacji* – z uwagi na wprowadzanie jednego systemu nie następuje mnożenie i rozdrobnienie celów organizacji specyficznych dla poszczególnych systemów. We wzorcowym modelu integracji systemów zarządzania [Wysokińska-Senkus 2008] rekomenduje się włączenie systemów zarządzania jako integralną część struktury zarządzania organizacją poprzez włączenie celów np. jakości, środowiskowych, bhp jako celów strategicznych, taktycznych lub operacyjnych organizacji. Skuteczne w praktyce oraz tańsze dla organizacji okazuje się też współdzielenie funkcji pełnomocnika ds. zintegrowanych systemów zarządzania i kierownika wyższego lub średniego szczebla.
- *Redukcja ryzyka biznesowego* – tylko zintegrowane systemy zarządzania dają organizacji możliwość budowy kompleksowych planów kryzysowych aktualizowanych na bieżąco, utrzymywanie ich w spójnej postaci i prostej komunikacji wszystkim członkom organizacji. W przeciwnym razie, szczególnie jeśli systemy zarządzania są wdrażane „dla certyfikatu”, tworzy się instrukcje i procedury kryzysowe, ale pozostają one znane tylko pełnomocnikowi ds. systemów zarządzania.
- *Jasne zdefiniowanie ról i odpowiedzialności w celu utrzymania zintegrowanego systemu zarządzania* – wdrożenie jakiegokolwiek znormalizowanego systemu zarządzania organizacją wiąże się co do zasady z wdrożeniem podejścia procesowego, które powinno porządkować system zarządzania organizacją. Dlatego pozytywny skutek w postaci zdefiniowania i uporządkowania ról i odpowiedzialności przekłada się na zarządzanie całą organizacją, w szczególności na jej strategiczne elementy działalności, takie jak wytwarzanie produktów czy świadczenie usług.
- *Redukcja dokumentacji* – każdy system zarządzania z osobna niesie za sobą konieczność tworzenia i utrzymania określonego, często bardzo rozbudowanego, systemu dokumentacji. Integracja systemów pozwala natomiast na wyszczuplenie tego systemu poprzez tworzenie wspólnych dokumentów, które spełniają wymagania systemowe, takich jak np. zintegrowana księga systemu zarządzania czy zintegrowana polityka organizacji. W nowoczesnych organizacjach dąży się do całkowitego wyeliminowania dokumentacji papierowej poprzez zastąpienie jej dokumentacją w formie elektronicznej.

- *Promocja jednego systemu* – poprzez integrację systemów zarządzania można skonstruować spójny, prosty i jednoznaczny przekaz marketingowy, skierowany zarówno do pracowników (klientów wewnętrznych organizacji), jak i klientów zewnętrznych. W przypadku pracowników organizacji, w organizacjach wzorcowych, taki komunikat staje się częścią systemu motywacyjnego i wzbudza chęć identyfikacji z firmą. Natomiast w przypadku klientów zewnętrznych, taki komunikat staje się skutecznym instrumentem promocji. Często niedoceniany przez organizacje jest fakt, iż pionierskie lub wzorcowe wdrożenie systemów zarządzania owocuje darmową reklamą ze strony różnych mediów, chętnie pokazujących organizacje, które osiągnęły sukces. Dla klientów i kontrahentów organizacji taka „darmowa reklama” ma istotniejsze znaczenie niż zmasowana kampania reklamowa.
- *Redukcja zasobów przeznaczanych do zarządzania systemem* – wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania zamiast systemów autonomicznych wiąże się z poważnymi oszczędnościami, zwłaszcza jeśli chodzi o zasoby ludzkie, najbardziej kosztochłonne dla organizacji.
- *Prostsza struktura sprawozdawcza* – zintegrowanie systemów zarządzania umożliwia, podobnie jak w przypadku dokumentacji, uproszczenie i usprawnienie systemu sprawozdawczości oraz w rezultacie redukcję kosztów utrzymania systemów. Jest to możliwe poprzez wprowadzenie wspólnych, przeglądów kierownictwa, auditów systemów zarządzania oraz sporządzanie wspólnych sprawozdań.
- *Wymuszanie poszerzania umiejętności pracowników* – współczesne organizacje działające w turbulentnym otoczeniu powinny dążyć do wykształcenia grupy dynamicznych pracowników, z pomocą których organizacja byłaby w stanie dostosować się do zmieniającego się otoczenia. Wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania i skierowanie do jego utrzymania dynamicznych, pełnych zapału pracowników staje się skutecznym narzędziem szkoleniowym w osiągnięciu określonego wyżej celu.

Nadużyciem byłoby stwierdzenie iż ZSZ posiada tylko zalety. Literatura przedmiotu wymienia wiele zagrożeń wynikających z wdrożenia ZSZ [Fresner i Engelhardt 2004, Holdsworth 2003, Jørgensen i in. 2005], do których można zaliczyć:

- *Równanie w dół* – istnieje niebezpieczeństwo, że poziom zintegrowanego systemu zarządzania będzie dostosowywany do poziomu systemu najmniej rozwiniętego w organizacji. Łatwiej jest obniżyć wydajność całego systemu niż doskonalić jego część.
- *Nierównomierne podejście* – co do zasady w zintegrowanym systemie zarządzania wszystkie części są równie ważne. Nierównomierne podejście jest w szczególności dostrzegane, gdy niektóre systemy zaczynają obowiązywać w zależności od poziomu korporacyjnego. W ten sposób może dojść do sytuacji, gdzie na poziomie lokalnego zakładu są ważne tylko i wyłącznie kwestie BHP, a na poziomie korporacyjnym – tylko globalne kwestie środowiskowe. Pozostałe systemy są natomiast zaniechane.
- *Bardziej skomplikowane audyty* – przeprowadzenie audytów zintegrowanego systemu zarządzania jest nieco trudniejsze niż pojedynczych systemów, choćby dlatego, że wymaga od audytorów szerszej wiedzy na temat zarządzania oraz więcej czasu na ich przeprowadzenie.

## TRUDNOŚCI I REKOMENDACJE W INTEGRACJI SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA

Doświadczenie oraz cytowana wcześniej literatura przedmiotu wskazują na możliwe trudności, które można napotkać podczas wdrażania ZSZ. Są to najczęściej:

- *Różne spojrzenia, cele i wymagania* – w zależności od osób, które zajmują się konstruowaniem ZSZ istnieje możliwość powstania konfliktów odnośnie priorytetów nowego systemu.
- *Kompleksowość rozwiązań i rozmiar organizacji* – czasami wydaje się być niemożliwe zbudowanie spójnego ZSZ dla organizacji działającej w różnych branżach. Wyzwaniem jest również wdrożenie ZSZ w globalnej organizacji, gdyż system musi być neutralny kulturowo.
- *Zabezpieczenie swojej pozycji* – niezwykle często przeszkodą do wdrożenia ZSZ są osoby funkcyjne, które są zaangażowane w utrzymanie niezależnych systemów zarządzania.

W związku z trudnościami, które można napotkać podczas wdrażania, główną rekomendacją, która pozwoli całkowicie je zniwelować, jest postępowanie zgodnie z metodologią zarządzania projektami, zakładającą obligatoryjne przeprowadzenie takich faz, jak: analiza interesariuszy, określenie celów, określenie wymagań i analiza wrażliwości.

## PODSUMOWANIE

W opracowaniu zaprezentowano przesłanki wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania (ZSZ), charakterystykę najczęściej integrowanych systemów zarządzania, wady i zalety integracji oraz trudności podczas wdrażania ZSZ i rekomendacji dotyczących skuteczności integracji ZSZ.

Definicja mówi, że zintegrowany system zarządzania to spójny system równoczesnego zarządzania wieloma aspektami, poprzez ustanawianie i realizację polityki i wynikających z niej celów dotyczących poszczególnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, jednak odnosi się ona do systemu „idealnego”, gdzie nie popełniono błędów, które mogły spowodować wskazane wcześniej wady. Dla organizacji chcących wdrożyć ZSZ opracowanie to stanowi zestaw zebranych zalet, które mogą je nakłonić do doskonalenia wybranego przez nie modelu zarządzania, jednak wskazuje na wady ZSZ i trudności, których należy unikać w procesie wdrażania.

## LITERATURA

- Adamkiewicz J., Nitkiewicz T., 2007. Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. PWE, Warszawa.
- Bansal P., 2005. Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strateg. Manage. J.* 26 (03), 197-218.
- Deming W.E., 1982. *Quality, productivity, and competitive position*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts.
- Douglas A., Glen D., 2002. Integrated management systems in small and medium enterprises. *Total Qual. Manage.* 11(4/5&6), 686-690.



- Fresner J., Engelhardt G., 2004. Experiences with integrated management systems for two small companies in Austria. *J. Clean. Prod.* 12 (6), 623-631.
- Garvin D.A., 1991. How the Baldrige Award really works. *Harv. Bus. Rev.* 69, 80-93.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2010. Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Poltext, Warszawa.
- Holdsworth R., 2003. Practical applications approach to design, development and implementation of an integrated management system. *J. Hazard. Mater.* 104 (1), 193-205. <http://elsmar.com/> [dostęp: 21.03.2011].
- Introducing excellence: Using the EFQM Excellence Model to improve performance. 1999. Wydawnictwo Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością, Bruksela.
- Janikowski R., 2004. Zarządzanie antropopresją. W kierunku zrównoważonego rozwoju społeczeństwa i gospodarki. Difin, Warszawa.
- Jørgensen T.H., Remmen A., Mellado M.D., 2005. Integrated management systems-three different levels of integration. *J. Clean. Prod.* 14 (8), 713-722.
- Ketner A., Przybylak D., 1999. O próbie integracji systemów zarządzania w ABB Sp. z o.o. *Probl. Jakości* 3.
- PN-EN ISO 9001:2009. Systemy zarządzania jakością. Wymagania. PKN, Warszawa.
- Rocha M., Searcy C., Karapetrovic, S., 2006. Integrating sustainable development into existing management systems. *Total Qual. Manage.* 18 (1-2), 83-92.
- Salomone R., 2008. Integrated management systems: experiences in Italian organizations. *J. Clean. Prod.* 20, 1-21.
- Senge P.M., 1995. *Fifth discipline*. Random House Business Books, Sydney.
- Urbaniak M., 2004. Zarządzanie jakością. Difin, Warszawa.
- Wiśniewska M., 2002. Normy ISO serii 9000:2000. Wymagania, analiza, wdrażanie. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, 37.
- Wysokińska-Senkus A., 2008. Systemy ISO i HACCP w praktyce polskich przedsiębiorstw. Wyd. UP, Poznań.

## INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS. ADVANTAGES AND DISADVANTAGES; DIFFICULTIES AND RECOMMENDATIONS IN THE PROCESS OF IMPLEMENTATION

**Summary.** Nowadays, organisations are constantly looking for methods to improve their efficiency and to guarantee them a competitive advantage, sustainable profitable growth and ability to survive in a turbulent environment. An increasing popularity of implementation of certified management systems has been noticed. The most often integrated management system are eg. ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001. The paper presents the conditions for the implementation of an integrated management system (IMS), the characteristics of the most integrated management systems, the advantages and disadvantages of integration and the difficulties in the implementation of IMS and recommendations regarding the effectiveness of the integration of IMS.

**Key words:** ISO, integrated management systems, quality, environment

*Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 22.03.2011*

*Do cytowania – For citation: Wysokińska-Senkus A., Wyrębek H., 2011. Zintegrowane systemy zarządzania. Zalety i wady oraz trudności i porady podczas wdrażania. J. Agribus. Rural Dev. 3(21), 125-133.*