

CONSIDERAȚII PRIVIND SISTEMELE INTEGRATE DE MANAGEMENT CALITATE-MEDIU-SĂNĂTATE ȘI SECURITATE OCUPAȚIONALĂ

Costel SUDITU

S.C. CORD S.A. BUZĂU, costi.suditu@gmail.com

Cuvinte cheie: calitate, mediu, sănătate și securitate ocupațională

Abstract: A management system sets the goals and objectives, outlines the strategies and tactics, and develops the plans, schedules and necessary controls to run an organization. Around the world organizations are increasingly being pressed to guarantee the quality of their products / services while maintaining and even improving environmental and occupational health and safety performance in accordance with patterns established by society and in consonance with the concept of sustainability.

1. AVANTAJELE ȘI DEZAVANTAJELE SISTEMELOR INTEGRATE

Noile provocări pentru managementul afacerilor de succes din acest nou mileniu sunt în continuă creștere. Succesul se poate obține doar în condițiile unei abordări sistematice a proceselor. O integrare reușită a sistemelor de management depinde în esență de o bună planificare și o implementare eficientă.

Un sistem integrat de management reprezintă o abordare managerială logică și sistematică, ceea ce permite decizii strategice și operaționale optime, care iau în considerare toate aspectele esențiale ce conduc la funcționarea eficientă a unei organizații, atât din punct de vedere al calității cât și al mediului și sănătății și securității ocupaționale.

Certificarea sistemelor integrate de management reprezintă cea mai bună soluție pentru o organizație adeptă a conceptului de Management al Calității Totale și aflată pe calea spre Excelență.

În general, se consideră că sistemele integrate de management calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională sunt net superioare sistemelor separate. Această percepție este explicabilă prin aceea că avantajele integrării sistemelor sunt mult mai ușor de intuit decât dezavantajele acestei soluții.

Pentru a oferi unei organizații elementele necesare unei alegeri cât mai potrivite a modalităților de implementare a celor trei sisteme de management, sunt prezentate succint în continuare oportunitățile, instrumentele, avantajele și dezavantajele sistemelor de management calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională. Elementele menționate anterior pot juca un rol decisiv în asigurarea coexistenței sistemelor integrate de management și pot contribui în mod hotărâtor la optimizarea funcționării lor simultane.

Oportunități:

- elemente ale legislației naționale și ale structurilor organizatorice ce pot fi dezvoltate în cadrul sistemelor de management integrat;
- experiența în implementarea sistemelor de management neintegrate;
- programe legate de procesul de aderare la Uniunea Europeană;
- existența unor oferte vaste pentru formarea specialiștilor în domeniul sistemelor de management.

Instrumente:

- politici și funcții integrate;
- obiective multidimensionale;
- structură de personal armonizată;
- sistem integrat al documentelor [3].

Avantajele sistemelor integrate de management calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională sunt:

1. Mai multă coerență. Există numeroase situații în care trebuie intervenit și sub aspectul calității și sub aspectul mediului și al securității și sănătății. O intervenție unitară, pe cerințele structurate comun pe cele trei domenii este în general mai coerență și mai ușor de urmărit și de controlat.
2. O optimizare a acțiunilor. Integrare înseamnă, printre altele, lucru în echipe mixte. Acțiuni, soluții, eforturi, vor fi de la început gândite cu respectarea cerințelor celor trei domenii, evitându-se astfel apariția unor incompatibilități și, de aici, a unor reveniri și modificări.
3. O minimizare a suprapunerilor și a disipării răspunderii. Cele trei sisteme au numeroase zone comune. Intervenția pe aceste zone a trei echipe, funcționarea simultană a trei sisteme cu trei programe, cu trei moduri de gândire tehnică diferite ar produce suprapuneri, eforturi dublate inutil, contradicții și confuzii în asumarea responsabilităților. Integrarea celor trei sisteme conduce la minimizarea acestor aspecte nedorite.
4. Cerințe comune îndeplinite mai eficient. Satisfacerea cerințelor comune ale standardelor ISO 9001, ISO 14001 și OHSAS 18001 se va face într-o abordare unică, ceea ce va însemna economie de timp și efort, coerență și optimizare a dinamicii implementării și funcționării sistemului.
5. Viziune unitară asupra dezvoltărilor viitoare. În cazul proiectelor de dezvoltare sau de introducere de noi produse/servicii, se vor avea în vedere încă de la început atât aspectele de calitate, cât și cele de mediu, și securitate răspunzându-se astfel mai bine nevoilor clienților, cerințelor legislative și acelor venind din partea părților interesate.

Dezavantaje ale integrării sistemelor integrate de management calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională sunt:

1. Tehnici diferite abordate nediferențiat. Mediul, calitatea și securitatea nu presupun, în tratarea anumitor aspecte, abordări specifice, adaptate tehnicilor și instrumentelor proprii fiecărui domeniu în parte. Prin tendința sa de uniformizare a metodelor și mijloacelor, un sistem integrat calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională poate afecta uneori alegerea soluțiilor sectoriale cele mai adecvate.
2. O gestiune a riscurilor mai dificilă (uneori). Fiecare din cele trei componente dispune de proprii săi indicatori. Când este necesară acordarea unei atenții sporite unui anumit aspect care prezintă un risc mai mare (de exemplu, aspectul identificării defectelor de fabricație sau aspectul prevenirii incidentelor și accidentelor), indicatorii proprii acestui aspect trebuie dezvoltați și urmăriți cu prioritate. Astfel de opțiuni, în regim prioritar, sunt mai greu de făcut în prezența unui sistem calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională integrat decât în prezența a trei sisteme separate.
3. Realizarea mai dificilă a auditurilor externe pe unul dintre cele trei domenii. Auditorii externi vor depune un efort mai mare (în cazul sistemelor integrate față de cazul sistemelor separate) pentru a separa aspectele domeniului care îi interesează, de aspectele celui alt domeniu.
4. Inconveniente în asigurarea unei anumite confidențialități. În cazul în care se dorește păstrarea confidențialității asupra unor aspecte specifice unuia dintre cele trei domenii, va fi dificil de găsit o soluție prin care un auditor extern interesat de celălalt domeniu să poată fi împiedicat de a citi, în proceduri sau în alte documente comune ale sistemului, informațiile privind aceste aspecte.
5. Tratarea nediferențiată a unor sisteme de complexitate diferită. Uneori unul dintre domenii (calitate sau mediu sau securitate) necesită o tratare mult mai complexă

decât celălalt. Dacă s-ar construi sisteme de management separate, unul dintre sisteme ar fi, în consecință, considerabil mai simplu de gestionat decât celălalt. În cazul sistemelor integrate această simplificare nu se mai poate aplica, cele trei sisteme fiind tratate la același nivel de complexitate.

2. ORIENTĂRI ACTUALE PRIVIND IMPLEMENTAREA SISTEMELOR INTEGRATE

În contextul economic actual, marcat de globalizarea fenomenelor, de recunoașterea tot mai largă a interdependențelor dintre mediu, securitate și dezvoltare, asistăm la creșterea exigențelor societății privind protecția mediului și a sănătății și securității în muncă, exigențe concretizate în reglementări din ce în ce mai severe.

Preocupările privind certificarea conformității cu standardele ISO seria 14000 și OHSAS 18001 se adaugă celor referitoare la perfecționarea sistemului de management al calității pe baza standardelor ISO 9000, vizând creșterea eficacității proceselor organizației în realizarea obiectivelor, ceea ce va favoriza demersul întreprinderilor privind implementarea unui sistem integrat de management calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională.

Scopul unui asemenea sistem îl reprezintă optimizarea eforturilor organizației privind satisfacerea cerințelor standardelor amintite, prin coordonarea activităților referitoare la managementul calității cu cele privind managementul de mediu și cele privind securitatea și sănătatea în muncă.

Pentru o organizație care dispune de un sistem documentat de management al calității, evitarea dezvoltării unui volum exagerat de documentație poate fi realistă prin completarea adecvată a documentelor existente cu prevederi acoperind cerințele corespunzătoare ale standardelor de referință în domeniul managementului de mediu și cel al sănătății și securității în muncă.

Una dintre cele mai importante probleme cu care se confruntă, în prezent, organizațiile care au sisteme integrate de management calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională certificat, este legată de recunoașterea pe plan internațional a acestei certificări.

Îndeosebi în cazul țărilor în care constituirea infrastructurii pentru evaluarea conformității este într-o fază incipientă, există riscul nerecunoașterii certificatelor acordate de organismele naționale de certificare.

Pentru a elimina acest risc, o serie de întreprinderi preferă să apeleze la organisme de certificare, care se bucură de o largă recunoaștere pe plan internațional.

Această soluție nu este nici pe departe cea ideală, deoarece chiar și aceste organisme sunt mai mult sau mai puțin agreate într-o anumită zonă geografică. În aceste condiții, pentru a putea satisface exigențele clienților din diferite țări, întreprinderile sunt obligate să apeleze la certificări multiple, ceea ce înseamnă, evident, un proces deosebit de costisitor.

Pentru a contracara această tendință, organismele naționale de certificare multiplică seria acordurilor bilaterale, cu organisme similare din alte țări, privind recunoașterea reciprocă a certificatelor acordate.

Un pas important în direcția recunoașterii, la nivel internațional, a organismelor de certificare, s-a realizat prin preluarea de către IQNet a aspectelor certificării în domeniul sistemelor de management al calității, de mediu și de sănătate și securitate ocupațională.

Rețeaua internațională pentru evaluarea și certificarea sistemelor calității-IQNet cuprinde 36 organisme de certificare care funcționează în 52 de țări ale lumii.

Obiectivul principal urmărit de IQNet este acela de a facilita recunoașterea certificatelor acordate de membrii săi.

În acest scop certificatul eliberat de către un organism de certificare, membru IQNet, pentru o anumită întreprindere din țara respectivă, este recunoscut automat de ceilalți membri în țările lor.

CertIFICATELE eliberate sunt însoțite de un document al IQNet, prin care se atestă conformitatea cu standardele de referință, în numele tuturor membrilor acestui organism.

Pentru a facilita recunoașterea la nivel internațional, a organismelor de acreditare și de certificare, au mai fost create o serie de alte organisme.

Forumul Internațional pentru Acreditare (IAF) reunește 43 de organisme de acreditare. Scopul său îl reprezintă promovarea încrederii în sistemele de acreditare, schimbul de informații și încheierea de acorduri multilaterale privind recunoașterea sistemelor de acreditare ale membrilor săi.

Organizația Internațională Independentă de Certificare (IIOC) are ca scop asigurarea recunoașterii certificării pe plan mondial.

Cooperarea Europeană pentru Acreditare (EA) asigură premisele definirii unei structuri comune de acreditare europene, care va facilita cooperarea cu organisme de acreditare din terțe țări și încheierea unor acorduri de recunoaștere reciprocă în domeniul reglementat.

Cel mai important pas în procesul recunoașterii la nivel internațional a certificării s-a realizat de către Organizația Internațională de Standardizare (ISO), împreună cu Comisia Electrotehnică Internațională (CEI). Ele au elaborat Programul de recunoaștere a evaluării sistemelor calității - QSAR.

Scopul acestui program este de a garanta acceptarea, la nivel mondial, a certificatelor de conformitate cu standardele de referință, acordate de organismele de certificare acreditate de organisme recunoscute în cadrul programului.

Organismele de certificare sunt recunoscute după ce demonstrează unui organism de acreditare, acceptat în prealabil în cadrul programului, îndeplinirea cerințelor impuse.

Organismele recunoscute în cadrul QSAR, ca și întreprinderile certificate/înregistrate de un asemenea organism, vor fi autorizate să utilizeze un logo QSAR, acesta reprezentând dovada certificării/înregistrării pe baza unor proceduri acceptate internațional [4].

La ora actuală, asistăm pe plan mondial la o dezvoltare a sistemelor integrate de management. Tot mai multe organizații au decis să ia măsuri pentru îmbunătățirea calității vieții atât pentru proprii angajați, cât și pentru cei care locuiesc în vecinătate, ca și pentru a proteja și dezvolta mediul înconjurător în mod sistematic și conștient. Sistemul de management al calității, existent deja, a fost dezvoltat într-un sistem integrat de management prin integrarea sistemului de management de mediu conform cu cerințele ISO 14001, precum și cu sistemul de management al securității și sănătății în muncă în baza OHSAS 18001.

Potrivit opiniei mai multor organizații, care au certificat un sistem integrat de management calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională, la implementarea unui astfel de sistem trebuie luate în considerare următoarele aspecte:

- conducerea de vârf trebuie să se angajeze pe aspectele calității, protecției mediului și sănătății;
- organizația trebuie să considere îmbunătățirea proceselor relevante pentru calitatea produselor/serviciilor și contactul cu mediul ca aspecte strategice indispensabile pentru a câștiga avantaje concurențiale;
- organizația trebuie să acționeze ca model social în zonă;
- funcționarea eficientă a sistemului de management al calității conform ISO 9001 face posibil să se integreze sistemele într-un singur sistem de management;

- integrarea sistemelor de management ar trebui să vizeze asigurarea performanței în afaceri ale cărei condiții sunt: calitatea produselor și serviciilor astfel încât să se obțină satisfacția clienților interni și externi, condiții de lucru sigure și sănătoase, protecția efectivă a mediului.

La modelarea sistemului integrat de management, cea mai importantă sarcină este de a armoniza procesele deja documentate în cadrul ISO 9001 cu cerințele lui ISO 14001 și ale OHSAS 18001. Implementarea sistemului integrat se realizează într-un proces în trei faze:

- Prima fază: pregătirea pentru implementarea sistemului. În cursul acestei faze o mare importanță se acordă reviziei proceselor acoperind analiza impactului lor asupra mediului și situației securității și sănătății în muncă. În majoritatea cazurilor este posibilă integrarea documentației, dar există și cerințe care necesită abordarea și documentarea separată a anumitor elemente ISO 9001 și ale noilor sisteme.
- A doua fază: planificarea și implementarea sistemului integrat. În această fază sunt întreprinse acțiuni pentru constituirea organizării necesare pentru funcționarea sistemului integrat de management, precum și pentru elaborarea politicii, a manualului, a procedurilor, obiectivelor și țințelor și a altor documente.
- A treia fază: pre-audit. Este necesară monitorizarea și auditarea sistemului astfel încât să fie verificat și îmbunătățit înainte de certificare.

Sistemul integrat de management este o parte a sistemului de managementul afacerii și în această condiție cuprinde structura organizațională necesară pentru stabilirea, implementarea și revizuirea politicii pentru calitate, comportament de mediu, protecție sănătate și securitate, precum și planificarea, responsabilitățile, practicile și procesele, procedeele și respectiv resursele [1].

Ideea de bază a sistemului integrat de management este îmbunătățirea continuă prin aplicarea conceptului PEVA. Sistemul de management de mediu și sistemul de management al securității și sănătății în muncă nu sunt doar construite pe baza sistemului de management al calității, ci sunt adăugate acestuia din urmă elemente noi și o filosofie cu totul nouă. Adaptarea conceptului de îmbunătățire continuă este o dovadă în acest sens (vezi figura nr. 1).

Elementele sistemului integrat de management sunt următoarele [5]:

- Politică: politica privind calitatea, protecția mediului și securitatea și sănătatea muncii constituie cadrul principal pentru sistemul integrat de management, ca și pentru elaborarea obiectivelor și țințelor.
- Planificare: rolul planificării este de a determina și prioritiza aspectele majore privind calitatea produselor și serviciilor, protecția mediului și condițiile pentru sănătate și securitate ocupațională.
- Implementare și operare: se impune definirea clară a responsabilităților, asigurarea nivelului de competență necesar și a unei comunicări corespunzătoare, ținerea sub control a documentației și a activităților, prevenirea situațiilor critice și asigurarea capacității de reacție a organizației la asemenea situații.
- Verificare și acțiuni corective: sunt elaborate procese și proceduri pentru analiza neconformităților, pentru planificarea și aplicarea acțiunilor corective. Este necesar să se completeze instruirea auditorilor interni care să fie autorizați să efectueze audituri pentru evaluarea conformității cu documentele de referință.
- Analiza efectuată de management: trebuie elaborată o reglementare privind auditarea sistematică a sistemului integrat de management, astfel încât să se asigure efectivitatea, conformitatea și îmbunătățirea acestuia. Pe baza rezultatelor obținute din audit, managementul de la cel mai înalt nivel poate evalua și verifica adecvarea și eficacitatea sistemului și poate lua măsuri pentru îmbunătățirea acestuia.

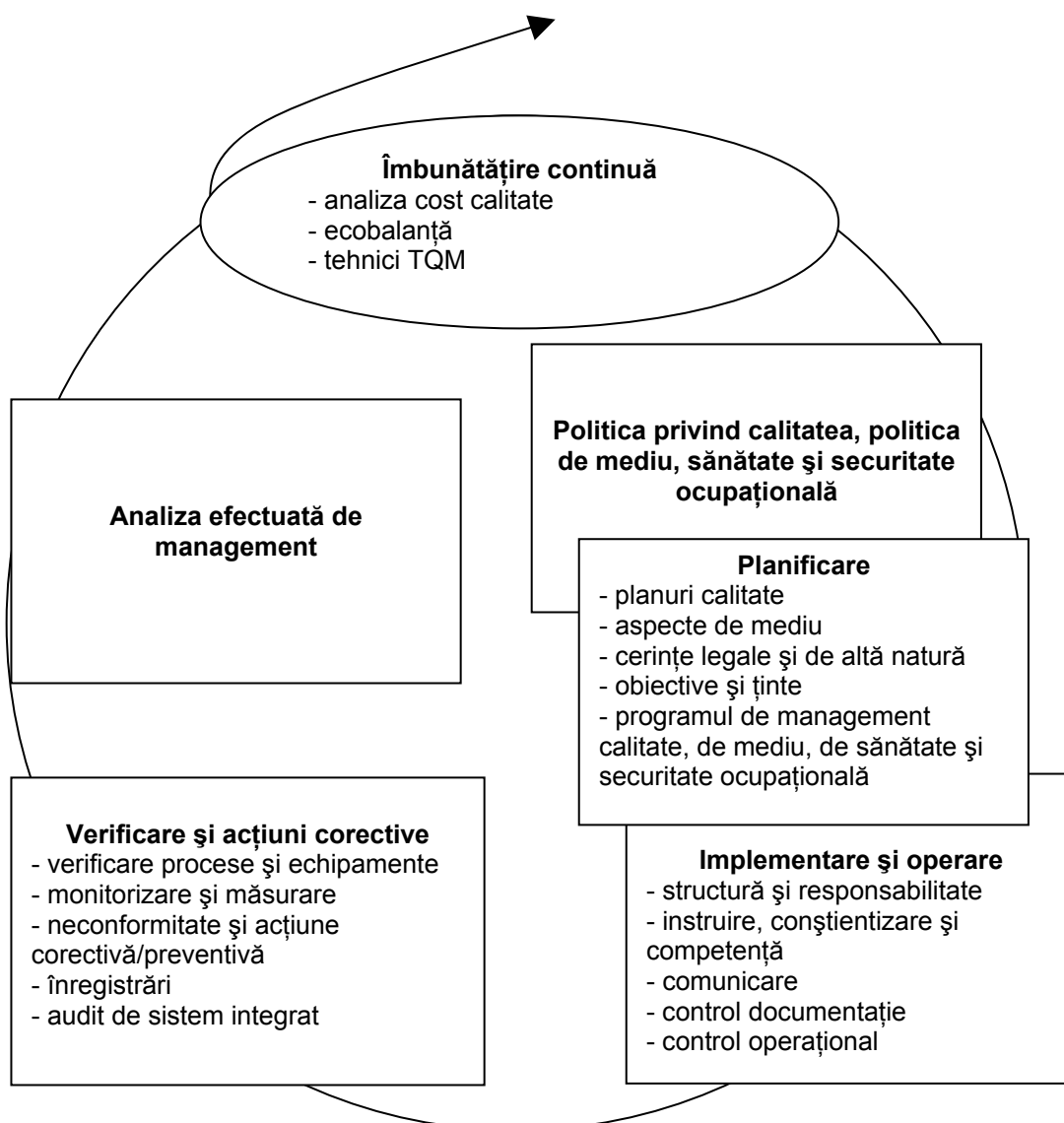


Fig. 1 Model de funcționare al sistemului integrat de management

Implementarea sistemului integrat a dovedit că atât managerii, cât și angajații de la fiecare nivel al organizației sunt total atașați conceptului. Punerea în funcțiune a sistemului integrat a fost, în general, o decizie proprie și s-a efectuat pe baza principiului voluntar, managementul fiind conștient de faptul că prin aceasta servește interesele clienților și ale tuturor părților interesate.

Nu se poate spune că odată cu implementarea sistemului integrat au dispărut brusc și simultan toate problemele, dar este evident că a scăzut substanțial impactul elementelor de risc asupra funcționării organizațiilor, iar aprecierea acestora s-a îmbunătățit atât din punct de vedere al performanței economice, cât și al impactului social [2].

3. CONSIDERAȚII PRIVIND DEFINIREA POLITICII ȘI A OBIECTIVELOR SISTEMELOR INTEGRATE DE MANAGEMENT

Conducerea de vârf a organizației este cea care răspunde de implementarea unui sistem integrat de management calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională, care să îndeplinească cerințele prevăzute de documentele de referință (ISO 9001, ISO 14001 și

OHSAS 18001). În acest scop, ea trebuie să-și definească, în primul rând, politica privind calitatea, protecția mediului și securitatea și sănătatea în muncă, ținând seama de situația concretă a organizației.

Politica constituie cadrul principal pentru sistemul integrat de management calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională. Această politică servește ca bază pentru stabilirea obiectivelor calității, de mediu și privind sănătatea și securitatea în muncă și evaluarea resurselor necesare pentru realizarea lor, definirea responsabilităților și măsurilor pentru desfășurarea activităților prin care se realizează aceste obiective, asigurându-se aplicarea acestor măsuri, astfel încât să fie posibilă îmbunătățirea continuă a sistemului integrat de management.

De regulă, politica sistemului integrat include sau face referire la principiile pe care le promovează conducerea organizației. Aceste principii pot fi [5]:

- managementul integrat reprezintă o prioritate absolută pentru organizație;
- respectarea cerințelor clienților și ale celorlalte părți interesate, aplicând cerințele legale aplicabile produselor, serviciilor și proceselor organizației, precum și exigențele interne ale grupului;
- aplicarea principiilor dezvoltării durabile prin satisfacerea necesităților prezentului, fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile necesități;
- promovarea proiectării responsabile și utilizarea în condiții de securitate a produselor;
- măsurarea, monitorizarea, evaluarea și îmbunătățirea continuă a performanțelor de mediu și sănătate și securitate în muncă;
- stabilirea obiectivelor privind calitatea produselor și serviciilor și măsurarea, monitorizarea, evaluarea și menținerea acestora;
- încurajarea continuă a propriilor angajați în vederea dezvoltării profesionale prin instruire și crearea unui mediu stimulativ pentru aceasta;
- creșterea continuă a satisfacției clienților prin oferirea de produse cu grad înalt de inovare și servicii de calitate;
- prevenirea poluării mediului prin promovarea și implementarea celor mai bune tehnici disponibile;
- protejarea mediului înconjurător în principal prin reducerea atât a emisiilor cât și a utilizării resurselor naturale neregenerabile, creșterea gradului de recuperare materială și energetică a deșeurilor și reabilitarea mediului;
- asigurarea și menținerea unor condiții de lucru sigure și sănătoase;
- evaluarea permanentă a performanțelor organizației.

În cazul implementării unui sistem integrat de management calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională politica trebuie definită de conducerea organizației, astfel încât:

- să reflecte situația concretă a întreprinderii;
- să includă angajamentul conducerii de vârf privind îmbunătățirea continuă a sistemului integrat de management calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională;
- să includă angajamentul conducerii de vârf privind respectarea reglementărilor aplicabile;
- să asigure un cadru adecvat pentru stabilirea și evaluarea obiectivelor sistemului integrat de management calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională;
- să fie documentată, implementată, menținută și comunicată întregului personal;
- să fie disponibilă pentru public.

Politica sistemului integrat de management calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională este parte componentă a politicii generale a organizației. Domeniul său de aplicare trebuie astfel definit, încât să asigure compatibilitatea cu politica generală a organizației.

Se recomandă ca politica să fie formulată clar și concis, astfel încât să poată fi înțeleasă de toate părțile interesate.

Organizația trebuie să evalueze impactul proceselor și produselor sale asupra mediului intern și extern și, în funcție de factorii de risc determinați, să stabilească domeniile în care trebuie acționat cu prioritate.

În scopul de a asigura funcționarea de succes a organizației pe termen lung nu este de ajuns să satisfaci doar așteptările acționarilor și deci să îmbunătățești numai rezultatele financiare și de afaceri. Este necesar să fie luate în considerare și nevoile clienților, partenerilor, angajaților și autorităților locale.

Luând în considerare aceste elemente, organizația își definește obiectivele generale și specifice, la toate nivelurile și pentru fiecare unitate funcțională. Obiectivele generale sunt stabilite pe baza politicii organizației. Obiectivele specifice reprezintă cerințe detaliate referitoare la performanță, pe cât posibil cuantificabile, aplicabile întregii organizații, rezultate din obiectivele generale și care trebuie îndeplinite pentru atingerea acestor obiective.

Aceste obiective trebuie să corespundă politicii și, implicit, să reflecte angajamentul conducerii. Este necesar ca în elaborarea lor să se țină seama de următoarele cerințe:

- obiectivele nu trebuie să reprezinte o constrângere sau o piedică în realizarea obiectivelor fundamentale, ca și a celor specifice diferitelor domenii de activitate ale organizației;
- obiectivele trebuie să țină seama de punctul de vedere al tuturor părților interesate;
- obiectivele trebuie să fie formulate clar, pentru a fi înțelese de personalul organizației și de părțile interesate;
- obiectivele trebuie să fie cuantificabile, astfel încât să existe posibilitatea măsurării lor.

Astfel de obiective pot fi [2]:

Obiective generale de management al calității

- Creșterea satisfacției clienților având ca obiectiv zero reclamații de la aceștia;
- Creșterea continuă a calificativelor de “bine” și “foarte bine” la sondajele pentru evaluarea satisfacției clienților;
- Dezvoltarea gamei produselor și a serviciilor asociate acestora ținând cont de cerințele pieței.

Obiective generale de management de mediu

- Îmbunătățirea continuă a indicatorului “Performanța de Mediu a Întreprinderii” prin:
- Reducerea emisiilor de praf;
- Îmbunătățirea calității apelor evacuate;
- Reabilitarea zonelor industriale dezafectate;
- Reducerea utilizării resurselor naturale neregenerabile prin creșterea gradului de recuperare energetică și materială a deșeurilor.

Obiective generale de management al securității și sănătății în muncă

- Zero accidente mortale sau soldate cu incapacitate permanentă de muncă;
- Prevenirea accidentelor de muncă prin instruirea angajaților și conștientizarea riscurilor;
- Monitorizarea continuă a stării de sănătate a angajaților.

Pentru realizarea obiectivelor este necesar să se stabilească responsabilități, competențe, termene precise, evaluându-se, periodic, gradul lor de îndeplinire. În acest scop se recomandă elaborarea unui plan strategic referitor la calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională, a cărui operaționalizare se realizează prin programe de management integrat de calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională.

Programul trebuie să prevadă modalități și termene precise pentru evaluarea progreselor înregistrate în realizarea obiectivelor. Concluziile acestor evaluări periodice

vor fi luate în considerare în cadrul analizei anuale a programului, pentru reconsiderarea priorităților, în funcție de evoluția factorilor interni și externi ai organizației.

BIBLIOGRAFIE

1. Abromeit, M., Sassano, L., - "Integrated Management System For Safety, Health And The Environment: A Continual Improvement Management System", <http://www.iapa.on.ca>
2. Dew, R., J., "Enhancing team management of quality, environmental, health and safety performance", University of Alabama, 2003
3. Nisipeanu, S., Ștepa, R., "Implementarea sistemului de management al securității și sănătății în muncă", Fundația Culturală Libra, București, 2003
4. Olaru, M., "Managementul calității", Editura Economică, București 1999
5. Stamou, Th., "Integrated management systems in small medium-sized enterprises: theory and practice", University of East England, 2003