

Oryginalny artykuł naukowy: Studium przypadku
Original Article: Case study

Data wpływu/Received: 12.01.2015

Data recenzji/Accepted: 10.03.2015/20.03.2015

Data publikacji/Published: 2.06.2015

DOI: 10.5604/18998658.1154742

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

mgr Adrian Cierpiot^{D F}

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

**INTEGRACJA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA
NA POZIOMIE ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO**

**INTEGRATION OF MANAGEMENT SYSTEMS
AT THE LEVEL OF PROCESS MANAGEMENT**

Streszczenie: Artykuł porusza tematykę integracji systemów zarządzania na płaszczyźnie procesowej. Rozważania o możliwych metodach i narzędziach integracji systemów zarządzania oparto na najczęściej spotykanych połączeniach systemowego zarządzania jakością z zarządzaniem środowiskowym i zarządzaniem bhp. Celem rozważań jest prezentacja zagadnień teoretycznych, jak również analiza praktycznych aspektów integracji systemów zarządzania w ramach mechanizmu podejścia procesowego, ukierunkowanych na podniesienie skuteczności funkcjonowania przedsiębiorstwa w odniesieniu do jego strategii oraz ustanowionych celów. Zaprezentowane analizy teoretyczne uzupełniają rozważania autora oparte na doświadczeniu jako szkoleniowca i konsultanta z zakresu systemów zarządzania.

Słowa kluczowe: proces, zarządzanie, zintegrowany system zarządzania, skuteczność, przedsiębiorstwo, jakość, ochrona środowiska, bhp, strategia, cele

Abstract: The article focuses on the subject of integration of management systems at the level of processes. Reflections on the possible methods and tools of management systems integration are based on the most common combination of the quality management system with environmental management and health and safety management. The aim of the discussion is to present the theoretical as well as practical aspects of the analysis of the integration of management systems within the mechanism of the process approach, aimed at improving the efficiency of the operation of the company in relation to its strategy and targets set. The presented theoretical analysis complete the considerations based on the author's experience as a trainer and consultant in the field of management systems.

Key words: process, management, integrated management system, effectiveness, company, quality, environment protection, health and safety, strategy, objectives

Wstęp

Doskonalenie przedsiębiorstw w aspekcie skuteczności ich funkcjonowania stało się niezbędne w realiach gospodarki rynkowej naszych czasów¹. Biorąc pod uwagę fakt, że każde przedsiębiorstwo realizuje pewne procesy składające się na całość jego działania, wspomniane doskonalenie oznacza w praktyce dążenie do optymalizacji procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem jego szeroko rozumianego otoczenia. Tempo zmian otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, powoduje, że tradycyjne podejście do zarządzania okazuje się niewystarczające, wymagając wprowadzenia myślenia strategicznego².

Jak pisze E. Skrzypek, „w dzisiejszym zmiennym i dynamicznym otoczeniu rynkowym tylko najsprawniejsze przedsiębiorstwa mają szansę w starciu z globalną konkurencją”³. Przedsiębiorstwo definiowane jest przy tym jako samodzielna i dochodowa jednostka gospodarcza⁴. Niezbędne jest również wyzwalanie inicjatyw w wielu obszarach zarządzania działalnością przedsiębiorstwa dla podnoszenia osiąganego poziomu skuteczności działania⁵. Skuteczność działania rozumiana jest tu zgodnie z definicją zawartą w normie PN-EN ISO 9000:2006 jako stopień, w jakim planowane działania są zrealizowane, a założone wyniki osiągnięte⁶.

Podobnie skuteczność definiuje E. Kirejczyk, określając ją jako cechę podmiotu oznaczającą zdolność do osiągnięcia założonych celów⁷. T. Kotarbiński skutecznością nazywa

¹ K. Lisiecka, *Kreowanie jakości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 41.

² A. Lozano Platonoff, *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin S.A., Warszawa 2009, s. 15.

³ E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 9.

⁴ U. Wąsikiewicz-Rusnak, *Ekorozwój w strategii gospodarowania. Pomocnicze materiały dydaktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 68.

⁵ A. Karmańska (red.), *Zarządzanie kosztami jakości, logistyki, innowacji, ochrony środowiska a rachunkowość finansowa*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 11.

⁶ PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 31.

⁷ E. Kirejczyk, *Zrozumieć zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2008, s. 38.

takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel⁸. Tak rozumiana skuteczność przedsiębiorstwa warunkowana jest przyjętym modelem zarządzania. W standaryzowanych systemach zarządzania termin zarządzanie oznacza skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania⁹. Konstrukcja słowna „skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją” wskazuje na konieczność spójnego, zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem z uwzględnieniem różnych obszarów jego funkcjonowania, co stanowi przedmiot prezentowanych rozważań.

Istotnym parametrem działania w realiach gospodarczo-ekonomicznych jest także efektywność, którą definiuje się jako relację efektów do nakładów¹⁰. W przypadku oceny efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa oznacza ona stosunek efektu (wyniku) przedsiębiorstwa do nakładów poniesionych na jego działalność¹¹. Ocena efektywności przedsiębiorstw jest złożonym tematem godnym odrębnego opracowania. Powinna ona bowiem uwzględniać wpływ otoczenia przedsiębiorstwa na osiągnięte przez nie efekty, przy czym otoczenie to może mieć charakter biznesowy (konkurencja), ekonomiczny (kursy walut, koniunktura lub dekoniunktura), polityczny (polityka sektorowa, polityka fiskalna) oraz społeczny, prezentowany np. przez samorząd lub różnego rodzaju organizacje. Wszystkie wymienione aspekty otoczenia przedsiębiorstwa mogą utrudniać analizę porównawczą odnoszącą się do różnych okresów jego funkcjonowania, utrudniają także benchmarking¹², przeprowadzany pomiędzy przedsiębiorstwami.

Zasadniczym celem opracowania jest prezentacja teoretycznych i praktycznych zagadnień związanych z integracją systemów zarządzania przy implementacji podejścia procesowego.

Zaprezentowane wnioski stanowią efekt zastosowania metody analizy i studiowania wybranych źródeł literaturowych adekwatnych do przedmiotowego zagadnienia oraz metody krytycznej analizy sytuacji odniesionej do ponad dwunastoletnich doświadczeń autora jako wykładowcy i konsultanta w zakresie nowoczesnych systemów zarządzania przedsiębiorstwami.

1. Zarządzanie procesowe w przedsiębiorstwie

Zarządzanie procesowe stanowi podstawową metodę zarządzania stosowaną w ramach rozpowszechnionego na skalę światową systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 9001. Metoda zarządzania opartego na

⁸ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław – Warszawa – Kraków 1965, s. 114.

⁹ PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 29.

¹⁰ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1981, s. 591.

¹¹ J. Adamczyk, *Efektywność przedsiębiorstw sprywatyzowanych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1995, s. 33.

¹² Benchmarking – proces identyfikacji i zrozumienia najlepszych praktyk zarządzania organizacją oraz ich przejmowania od innych światowych organizacji w celu podniesienia efektywności działania swojej organizacji. A. Jarugowa, W.A. Nowak, A. Sztuchta, *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, ODDK, Gdańsk 1997, s. 121.

podejściu procesowym stała się obligatoryjna w wymienionym standardzie zarządzania od 2000 roku. Od tego też czasu stanowi z jednej strony podstawę przyjętego modelu zarządzania, z drugiej – jego najsłabszy punkt. Powodem obserwowanej słabości jest niska świadomość z zakresu zarządzania wśród kadry odpowiedzialnej za realizację procesów, mała umiejętność skutecznej identyfikacji realizowanych procesów oraz – najczęściej – brak wykreowanych narzędzi nadzoru i pomiaru procesów, dających dane mogące stanowić podstawę późniejszego doskonalenia.

Literatura tematu podaje wiele definicji procesu, których główne elementy są jednak powtarzalne. Norma PN-EN ISO 9000:2006, stanowiąca między innymi słownik terminologiczny dla systemów zarządzania jakością, definiuje proces jako „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia”¹³. Definicja ta jest bardzo zbliżona np. do definicji podanej przez M. Hammera i J. Champy’ego, określającej mianem procesu sekwencję działań realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa, wykonywanych w celu dostarczenia klientowi konkretnego wyrobu lub usługi¹⁴. Ponieważ podana definicja wskazuje na realizację działań procesowych wewnątrz przedsiębiorstwa, warto dodać, że model zarządzania procesowego w ramach systemu zarządzania jakością obejmuje także procesy kierowane przez przedsiębiorstwo do zewnętrznej realizacji, czyli kwestię tak zwanego podwykonawstwa lub *outsourcingu* (z ang. *out sources using*). Kolejną, tożsamą definicję procesu, podaje M. Porter, pisząc, że jako proces traktować należy łańcuch wartości, w którym przez realizację kolejnych działań zwiększa się wartość zaangażowana w realizację lub dostarczenie wyrobu¹⁵. Reasumując, można określić proces jako „zestaw działań, najczęściej realizowanych w pewnej sekwencji, które zmierzają do wytworzenia produktu lub usługi o określonym i akceptowalnym przez klienta poziomie wartości”¹⁶.

Procesy w przedsiębiorstwie tworzą system procesów. System ten oparty jest na połączeniach wyjść i wejść procesów. Takie spojrzenie na działalność przedsiębiorstwa pozwala zwrócić uwagę nie tylko na wymagania i oczekiwania klientów zewnętrznych, ale pokazuje również niezwykle ważną rolę klienta wewnętrznego. Klientem tym jest współpracownik (kolega lub koleżanka z pracy), który realizuje swoją pracę w oparciu o otrzymane wyniki naszych działań. Biorąc pod uwagę ten aspekt wewnętrznej kooperacji, klient wewnętrzny powinien być postrzegany jako równoważny klientowi zewnętrznemu. Z praktyki autora wynika jednak, że opisywana kooperacja zawodzi, opierając się niejednokrotnie nie na wzajemnym poszanowaniu, ale na źle pojmowanej rywalizacji. Brak przywiązywania odpowiednio dużej wagi do kwestii spełnienia wymagań klienta wewnętrznego może skutkować natomiast ponoszeniem przez przedsiębiorstwo kosztów, w tym kosztów wad, na skutek konieczności ich usuwania

¹³ Norma PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 27.

¹⁴ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.

¹⁵ M. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985, s. 3.

¹⁶ E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 12.

zamiast zapobiegania ich wystąpieniu. System procesów w przedsiębiorstwie jest systemem informacyjno-decyzyjnym powołanym dla realizacji konkretnych, ważnych z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa celów. W takim ujęciu cele strategiczne przedsiębiorstwa przekładają się na cele ustanawiane w poszczególnych procesach. System procesów jest również systemem koherentnym i otwartym. Oznacza to z jednej strony, że zmiana jednego w elementów systemu może pociągać za sobą konieczność modyfikacji innych składowych, z drugiej strony wewnętrzne i zewnętrzne otoczenie wpływa na konieczność modyfikacji systemu procesów¹⁷. Sytuacja taka jest jednoznaczna z koniecznością monitorowania, a gdy to możliwe – pomiaru, poziomu skuteczności procesów w celu dostarczenia danych do analizy możliwości i konieczności doskonalenia procesów oraz ich systemu. Dokonując pomiaru realizowanych procesów, należy zatem zastosować mierniki dostarczające danych w każdym z istotnych obszarów zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa. Nawiązując do zintegrowanych systemów zarządzania, należałoby powiedzieć, że mierniki te powinny wskazywać na osiągnięcie celów w każdym z obszarów lub systemów zarządzania.

2. Charakterystyka wybranych systemów zarządzania przedsiębiorstwem

Mówiąc o standaryzacji zarządzania przedsiębiorstwem, należy stwierdzić, że najczęściej stosowanym, znormalizowanym standardem zarządzania jest wspomniany już system zarządzania jakością. Popularność tego standardu zarządzania wynika z głównego celu jego stosowania, jakim jest umiejętność realizacji przez przedsiębiorstwo wyrobów lub usług o stabilnej jakości¹⁸. Cel ten jest zatem istotny dla wszystkich przedsiębiorstw produkcyjnych lub usługowych działających dla zysku.

Drugim powszechnie stosowanym standardem zarządzania jest system zarządzania środowiskowego, którego celem jest optymalizacja wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne, w tym na powietrze, ziemię, wodę, zasoby naturalne, florę, faunę, ludzi i ich wzajemne zależności¹⁹. Systemowe zarządzanie środowiskowe oparte jest na wymaganiach międzynarodowej normy ISO 14001. Skupia się ono na tak zwanych aspektach środowiskowych działalności przedsiębiorstwa oraz – w odniesieniu do znaczących z nich – planowaniu celów obejmujących minimalizację negatywnych oddziaływań środowiskowych tej działalności²⁰. Biorąc pod uwagę, że człowiek stanowi element przytoczonej

¹⁷ Ibidem, s. 17-18.

¹⁸ Jakość w ujęciu systemowym rozumiana jest jako spełnienie wymagań dotyczących danego wyrobu lub usługi. Na przykład międzynarodowa norma ISO 9000 „System zarządzania jakością. Podstawy i definicje” określa jakość jako stopień, w którym zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania. Przywołane w tej definicji inherentne właściwości to cechy główne (charakterystyczne) reprezentowane przez wyrób lub usługę. Cechy te są wynikiem sposobu realizacji wyrobu lub usługi, czyli są niejako w nie „wmontowane”.

¹⁹ Norma PN-EN ISO 14001:2005 *Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2005.

²⁰ Aspekt środowiskowy definiowany jest w normie ISO 14001 jako każdy element działań organizacji, jej wyrobów lub usług, który może współdziałać ze środowiskiem.

definicji środowiska naturalnego, uwzględniane w systemie zarządzania środowiskowego strony zainteresowane to, podobnie jak w zarządzaniu jakością, klienci przedsiębiorstwa, ale również pracownicy oraz społeczność lokalna. Przedsiębiorstwa stosujące wymienione systemy zarządzania (lub jeden z nich) sięgają często po kolejny standard zarządzania, jakim jest system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Działanie takie jest wynikiem zwrócenia uwagi na pracownika (człowieka) jako niezbędnego elementu realizacji procesów przedsiębiorstwa. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy również uwzględniają interes innych stron zainteresowanych, np. wszelkich osób przebywających na terenie przedsiębiorstwa.

3. Integracja wybranych systemów zarządzania na poziomie procesowym

Stosowanie przez przedsiębiorstwa kilku systemów zarządzania stanowi jednocześnie podstawę do rozważenia możliwości i sensu ich integracji. Jedną z przesłanek dla integrowania systemów zarządzania jest podobieństwo ich konstrukcji, w tym wykorzystanie idei ciągłego doskonalenia opartej o cykl Plan-Do-Check-Act Deminga.

Zgodnie z definicją zarządzania każdemu działaniu powinien przyświecać ściśle określony cel²¹. Zintegrowany system zarządzania można zdefiniować za T. Kotarbińskim jako realizację kompleksu przedsięwzięć, których wszystkie części razem tworzą całość ze względu na funkcjonowanie wspólnego celu²². Oczywiście zintegrowane systemy zarządzania nie muszą zamykać się tematycznie w zaprezentowanym wcześniej obszarze zarządzania jakością, środowiskowego czy bhp. W zależności od charakteru realizowanych wyrobów lub usług oraz biorąc pod uwagę prowadzone procesy, uwzględnić można m.in. aspekty zarządzania bezpieczeństwem informacji, zarządzania ryzykiem, zarządzania antykorupcyjnego czy społecznej odpowiedzialności biznes²³.

Mówiąc o integracji systemów zarządzania, należy zadać sobie pytanie: „po co, jakich oczekujemy z integracji korzyści?”. Integracja nie może być celem sama w sobie. Istotnymi argumentami uzasadniającymi przeprowadzenie integracji stosowanych systemów zarządzania mogą być m.in.: realizacja jednej strategii w całym obszarze zarządzania organizacją, spójność celów oraz działań doskonalących poszczególne obszary zarządzania, unikanie zdublowania zadań, uprawnień i odpowiedzialności, zmniejszenie liczby dokumentów i zapisów, jak również obniżenie kosztów²⁴, w tym kosztu niezależnej certyfikacji. Brak integracji może, jak pisze J. Kowalczyk, prowadzić do zwiększenia kosztów działania, większego zaabsorbowania potencjału ludzkiego oraz do chaosu kompetencyjnego i organizacyjnego²⁵.

²¹ Zarządzanie wg R.W. Griffina to zestaw działań skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 6.

²² J. Kowalczyk, *Doskonalenie zarządzania organizacją w praktyce*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 214.

²³ M. Żemigala, *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009, s. 208.

²⁴ U. Wąsikiewicz-Rusnak, *Międzynarodowe programy i systemy zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 173.

²⁵ J. Kowalczyk, *Doskonalenie zarządzania organizacją...*, s. 215.

Integracja systemów zarządzania nie powinna być rozumiana przede wszystkim jako techniczna integracja dokumentacji systemowej, co niestety, jak wynika z doświadczeń autora, często ma miejsce. Najistotniejszym zadaniem w procesie integracji systemów jest jej przeprowadzenie w procesach strategicznych dla przedsiębiorstwa. Taki model integracji obejmuje przede wszystkim cele przedsiębiorstwa, wspólne z punktu widzenia tych celów wykorzystanie zasobów, jak również optymalizację realizowanych procesów. Zaznaczyć należy, że dotyczy to zarówno tzw. procesów głównych, związanych bezpośrednio z realizacją wymagań klientów, jak również procesów zarządczych i pomocniczych.

Dzieląc cechy wspólne systemów zarządzania według elementów składowych zarządzania, jako pierwszą grupę wyróżnić można elementy planowania, do których we wszystkich omawianych systemach zalicza się: identyfikację potrzeb i wymagań stron zainteresowanych, określenie celów przedsiębiorstwa oraz zadań służących ich osiągnięciu, identyfikację i zapewnienie niezbędnych zasobów, w tym personelu, infrastruktury i odpowiedniego środowiska pracy, określenie struktury organizacyjnej, ustalenie odpowiedzialności i uprawnień personelu oraz gotowość na zdarzenia niepożądane. Na etapie wdrożenia i funkcjonowania systemów zarządzania ich elementy wspólne to przede wszystkim nadzór operacyjny oraz zarządzanie zasobami, ale także komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna oraz zarządzanie informacją obejmujące nadzorowanie dokumentów i zapisów. Również na etapie oceny funkcjonowania systemów stosowane są uniwersalne z punktu widzenia integracji narzędzia takie jak monitorowanie i pomiary, audyty, analiza danych oraz postępowanie z niezgodnościami. Jak już wspomniano, istotną częścią wspólną standardów zarządzania jest ciągle doskonalenie²⁶, natomiast zasadniczym narzędziem ciągłego doskonalenia są działania korygujące i zapobiegawcze²⁷.

Integracja systemów zarządzania powinna zatem rozpocząć się w obszarze procesów planowania strategicznego, co w praktyce odnosi się do wizji, misji i polityki uwzględniających wymagania stosowanych standardów. Obszary te stanowią odpowiedzialność najwyższego kierownictwa. Należy przy tym podkreślić, iż wymienione wcześniej systemy zarządzania nie wymagają określenia misji i wizji przedsiębiorstwa. Obligatoryjne jest natomiast ustanowienie i zakomunikowanie polityki lub zbioru polityk. Wszystko może się zatem rozpocząć od przyjętej wizji oraz misji przedsiębiorstwa odnoszących się do domeny jego działania, zwanej inaczej kompetencją wiodącą, oraz do modelu organizacji²⁸. Szczegółowego rozgraniczenia obu pojęć w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa dokonuje K. Obłój, określając misję jako szczegółowy powód istnienia przedsiębiorstwa, natomiast wizję jako jego obraz w przyszłości, w horyzoncie czasowym przyjętym dla planowania strategicznego lub szerszym²⁹. Już na tym etapie powinno się integrować systemy zarządzania.

²⁶ U. Wąsikiewicz-Rusnak, *Międzynarodowe programy i systemy...*, s. 166.

²⁷ M. Urbaniak, *Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006, s. 259.

²⁸ U. Wąsikiewicz-Rusnak, *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 11.

²⁹ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001, s. 15-17.

Wizja realizowana jest przez wdrożenie i stosowanie polityki zarządzania, definiowanej w systemach zarządzania jako ogół zamierzeń i ukierunkowanie w danej dziedzinie. Przyjęta, udokumentowana i ogłoszona zintegrowana polityka lub polityki systemowe powinny stawiać na zrównoważenie kwestii produkcji, ochrony środowiska naturalnego i bhp. Tak rozumiany zrównoważony rozwój pozwala na usatysfakcjonowanie różnych stron zainteresowanych. Różnice celów i oczekiwań stawianych przez poszczególnych interesariuszy powodują, że osiągnięcie maksymalnej satysfakcji wszystkich zainteresowanych najprawdopodobniej nie jest możliwe, bardzo ważna jest jednak w tym przypadku idea zrównoważenia kierunków działania. Należy przy tym pamiętać, że przedsiębiorstwo i system zarządzania nim to zbiór naczyń połączonych, synergia systemów może prowadzić zatem do zwiększenia skuteczności działania przedsiębiorstwa. Termin „synergia” w obszarze zarządzania rozumiany jest jako taki sposób kooperacji części organizacji lub innych czynników działania, aby efekt ich współpracy był większy od sumy ich osobnych działań³⁰. Najprostsze do zaobserwowania współzależności to cena jednostkowa wyrobu, jakość wyrobu, wydajność pracy, bezpieczeństwo i higiena pracy, wielkość produkcji poziom oddziaływań środowiskowych, a z drugiej strony wielkość produkcji i poziom zatrudnienia lub bezrobocia.

Narzędziem realizacji przyjętej polityki jest określanie i osiąganie celów poprzez planowanie i wykonanie prowadzących do nich działań. Jest to kolejny element integracji, którego realizację można rozpocząć na poziomie procesowym. Wyznaczając cele optymalizacji procesów, dążyć powinniśmy do wspomnianego już zrównoważenia m.in. wielkości produkcji, jakości, poziomu bezpieczeństwa i oddziaływań środowiskowych. Dlatego też przedsiębiorstwo, planując cele i zadania, powinno opierać się na analizie trendów rynkowych, wymagań stron zainteresowanych, dysponowanych zasobów, a przede wszystkim powinno analizować obecny stan swego funkcjonowania. J. Adamczyk podkreśla, że cele związane np. z ochroną środowiska naturalnego i cele odnoszące się do rozwoju przedsiębiorstwa nie mogą być rozpatrywane odrębnie, ponieważ powiązane są złożonym systemem przyczynowo-skutkowym³¹. Zarządzanie przez cele wykorzystuje jako narzędzie kaskadowanie celów strategicznych i mierników ich dokonań do poziomu procesów, pionów lub innych obszarów przedsiębiorstwa³².

Przedsiębiorstwo, analizując zagadnienia realizacji wizji, polityki, celów i zadań i nawiązując jednocześnie do przedmiotowej kwestii integracji standardów zarządzania, powinno rozważyć zastosowanie narzędzi wspomagających wymienione elementy zarządzania strategicznego. Jednym z takich narzędzi jest Balanced Scorecard, czyli zrównoważona karta wyników. Pierwotnym celem jej zastosowania była integracja zorientowanych na procesy inicjatyw ze

³⁰ J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa 2001, s. 134.

³¹ J. Adamczyk, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 182.

³² M. Nieplowicz, *Kaskadowanie celów strategicznych i ich mierników dokonań*, [w:] E. Nowak (red.), *Pomiar i raportowanie dokonań przedsiębiorstwa*, CedeWu Sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 65.

strategicznymi celami w zakresie wyników finansowych, udziału w rynku i zasobów firmy³³, jednak uniwersalizm BSC pozwala wykorzystać ją także w zintegrowanym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Rozpoczynając planowanie strategiczne i określanie celów od najważniejszej z punktu widzenia działalności rynkowej perspektywy finansowej, należy dokonać korelacji z jej elementami celów w perspektywach doskonalenia jakości, zarządzania środowiskowego oraz gwarantowania zadowalającego poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy. Warto zaznaczyć, że Balanced Scorecard zawiera również perspektywę procesów wewnętrznych.

Podsumowanie

Integracja systemów zarządzania na poziomie procesowym jest jedną z możliwych dróg realizacji strategii przedsiębiorstwa. Integracja ta może implikować wiele korzyści, w tym finansowych. Osiągnięte wyniki zależą jednak od dobrego planu integracji, umiejętnego wykorzystania potencjału przedsiębiorstwa oraz od determinacji osób zarządzających. Biorąc pod uwagę elementy kosztów jakości, przejrzystości i jednoznaczności rozwiązań organizacyjnych, zaangażowanie pracowników w zarządzanie, a przede wszystkim realizację strategii przedsiębiorstwa i celów szeroko rozumianych interesariuszy, można uznać integrację za jedno z narzędzi podnoszenia skuteczności organizacji.

Pełne potwierdzenie wskazanych zależności wymaga przeprowadzenia badań naukowych, które powinny uwzględniać wewnętrzne i zewnętrzne wpływy na działalność przedsiębiorstwa, analizując jego skuteczność w aspekcie skuteczności realizowanych procesów oraz zdolności osiągania celów strategicznych. Oczekiwana poprawa funkcjonowania przedsiębiorstwa zależy od tego, w jakim stopniu przedmiotowa integracja prezentować będzie charakter koncepcyjny czy strategiczny, w miejsce technicznej integracji dokumentacyjnej.

Bibliografia

- Adamczyk J., *Efektywność przedsiębiorstw sprywatyzowanych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1995.
- Adamczyk J., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- Bernais J., Ingram J., Kraśnicka T., *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007.
- Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii Zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa 2001.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1981.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Jarugowa A., Nowak W.A., Szttychta A., *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, ODDK, Gdańsk 1997.

³³ J. Bernais, J. Ingram T. Kraśnicka, *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007, s. 54.

- Karmańska A. (red.), *Zarządzanie kosztami jakości, logistyki, innowacji, ochrony środowiska a rachunkowość finansowa*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2007.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław – Warszawa – Kraków 1965.
- Kowalczyk J., *Doskonalenie zarządzania organizacją w praktyce*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2011.
- Kirejczyk E., *Zrozumieć zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2008.
- Lisiecka K., *Kreowanie jakości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
- Lozano Platonoff A., *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin S.A., Warszawa 2009.
- Nowak E., *Pomiar i raportowanie dokonań przedsiębiorstwa*, CedeWu Sp. z o.o., Warszawa 2012.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
- PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
- PN-EN ISO 14001:2005 *Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2005.
- Porter M., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.
- Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwerbusiness, Warszawa 2010.
- Urbaniak M., *Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- Wąsikiewicz-Rusnak U., *Ekorozwój w strategii gospodarowania. Pomocnicze materiały dydaktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie 2003.
- Wąsikiewicz-Rusnak U., *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
- Wąsikiewicz-Rusnak U., *Międzynarodowe programy i systemy zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2009.
- Żemigala M., *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.

Nota o Autorze:

Adrian Cierpiot posiada wykształcenie wyższe pedagogiczne. Pracę zawodową w dziedzinie systemów zarządzania rozpoczął bezpośrednio po studiach i nieprzerwanie prowadzi ją do dziś. Współpracował jako doradca prawie ze stu organizacjami, konsultując proces wdrażania systemów zarządzania jakością, środowiskowego, bhp, bezpieczeństwem informacji oraz HACCP. Jest wykładowcą m.in. Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej oraz kwalifikowanym trenerem jednostki TUV NORD Polska. Od 12 lat jest współnikiem spółki SCM Systemy Zarządzania Sudara i Wspólnicy Sp.J.

Author`s resume:

Adrian Cierpiot – University degree in education. Professional work in the field of management systems began immediately after graduation and continuously leads her to this day. It should be added that it is now 20 years old. He has collaborated as a consultant in nearly 100 different organizations consultation process of implementation of quality management systems, environmental, health and safety, information security and HACCP. He is a lecturer School of Business in Dąbrowa Górnicza and qualified trainer TUV NORD Poland. For 12 years, he is associate SCM Systemy Zarządzania Sudara i Wspólnicy SJ

Kontakt/Contact:

mgr Adrian Cierpiot
email: adr.c@interia.pl