

Stanisław Nowosielski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

METODY INTEGRACJI SYSTEMU ZARZĄDZANIA

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa wprowadzają (z reguły stopniowo) różne nowe koncepcje i metody zarządzania. Nie podejmuje się przy tym (choć są też pozytywne przypadki) próby ich scalania z koncepcjami już funkcjonującymi w przedsiębiorstwie w jednolity system zarządzania. Dodatkowo istniejące koncepcje zarządzania nie są wystarczająco dobrze ugruntowane i ze sobą powiązane. Jednocześnie liczba nowych koncepcji i metod zarządzania ciągle wzrasta, a istniejące – stale się rozwijają. Rozszerza się przy tym zakres wymogów stawianych przez różne koncepcje, szczególnie tych o charakterze normatywnym (np. Zarządzanie jakością na podstawie norm ISO). Kadra kierownicza nie jest przy tym w stanie traktować z równą uwagą wszystkich koncepcji. Jest ona zmuszona „prowadzić” równoległe częściowo różne (pod)systemy zarządzania dla poszczególnych obszarów tematycznych (koncepcji), co prowadzi do dublowania prac, wzrostu pracochłonności obsługi systemu zarządzania (również z powodu dodatkowych działań koordynacyjnych), lecz nie zmniejsza nadmiernej złożoności i różnorodności systemu zarządzania. Z tych powodów warto się zająć metodami integracji systemu zarządzania, co jest przedmiotem artykułu, tym bardziej że w literaturze przedmiotu brak jest opracowań w tym zakresie, a praktyka oczekuje wsparcia ze strony nauki.

Pojęcie integracji systemu zarządzania

W literaturze przedmiotu nie ma pełnej zgodności co do samego pojęcia integracji, a dodatkowo wprowadza się pojęcie koordynacji, wskazując na ich różnice i wzajemne relacje, ale niekiedy też stawiając znak równości między nimi.

Integracja sprowadza się do scalenia w określoną całość (strukturę, system) obiektów czy elementów, z zamysłem celowego ich współdziałania przynajmniej w pewnym przedziale czasu¹. Integracja jest też rozumiana jako proces zmniejszania różnic między elementami (podsystemami) danego systemu, podczas którego niektóre elementy (podsystemy) łączą się w jeden element (podsystem)².

Koordynacja ma bardziej sytuacyjny charakter i polega na celowym synchronizowaniu działania tych obiektów (elementów)³. Ma ona charakter pomocowy względem integracji. Koordynacja jest konieczna jako element organizowania, gdyż mogą występować przypadki niepełnego zgrania⁴. O ile relatywnie małe zakłócenia mogą być zniwelowane z pomocą narzędzi koordynacyjnych, o tyle narzędzia te są niewystarczające w wypadku bardzo dużych zakłóceń działania systemu zarządzania. Koordynacja działań osób, urzędzeń i organizacyjnych procesów jest zatem i musi być realizowana we wszystkich fazach zarządzania, w obrębie wszystkich jego funkcji⁵.

Pojęcie integracji i koordynacji wprowadza się w związku ze zróżnicowaniem (różnorodnością⁶, dyferencjacją⁷) organizacji. Zróżnicowanie pojawia się wówczas, kiedy działy danego przedsiębiorstwa (czy jakiegokolwiek organizacji) mają odmienne struktury i posługują się różnymi często koncepcjami i metodami zarządzania. Integrację przeprowadza się przede wszystkim stosując procesy, które standaryzuje się i formalizuje, oraz procedury dla określenia sposobu i kolejności wykonania zadań⁸.

Najważniejsze znaczenie ma integracja realizowana w początkowej fazie życia systemu zarządzania, to znaczy w fazie jego projektowania. Z reguły nie udaje się jednak przewidzieć wszystkich sytuacji, stąd z czasem pojawiają się oznaki dezintegracji systemu, co wymaga uruchomienia dodatkowych narzędzi koordynacyjnych lub też zaprojektowania nowego systemu zarządzania (lub jego części).

¹ D. Hahn, H. Hungenberg, *PuK. Planung und Kontrolle. Wertorientierte Controllingkonzepte*, 6. Auflage. Verlag Gabler, Wiesbaden 2001, s. 48.

² J. Habr, J. Veprek, *Systemowa analiza i synteza*, PWE, Warszawa 1976, s. 45.

³ D. Hahn, H. Hungenberg, *PuK. Planung und Kontrolle*, s. 49.

⁴ Zwraca na to uwagę B. Haus w: *Teoria i praktyka zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*. Mat. Konf. nt. Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe, PN AE we Wrocławiu nr 784, s. 27.

⁵ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 611.

⁶ Wśród dziesięciu przykazań podejścia systemowego znajduje się zasada: *Różnicować, by lepiej integrować, by całość tworzyła nową, wyższą jakość. Tylko jedność w różnorodności jest twórcza*. Po większa to złożoność, ale prowadzi do wyższych poziomów organizacji. Zob. *Zarządzanie*, s. 634.

⁷ Dyferencjacja jest procesem zwiększania różnic między elementami (podsystemami) danego systemu, podczas którego niektóre elementy (podsystemy) dzielą się na kilka elementów (podsystemów). Zob. J. Habr, J. Veprek, *Systemowa analiza*, s. 45.

⁸ R.E. Quinn, S.R. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath, *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007, s. 221-222.

Integracja stanowi zatem istotną determinantę dla koordynacji, ponieważ rodzaj i intensywność działań koordynacyjnych w znacznej części zależy od tego, w jakim zakresie różnice między poszczególnymi podsystemami (częściami) systemu zarządzania zostały już uwzględnione w trakcie prac integracyjnych⁹.

W końcu trzeba podkreślić, że integracja i koordynacja występują w systemach dynamicznych, których istotną cechą jest zmiana stanu w czasie, a do których niewątpliwie należy system zarządzania. Jednak integracja w odróżnieniu od koordynacji jest procesem zmieniającym właściwości systemu zarządzania¹⁰.

Argumenty za i przeciw integracji systemu zarządzania

Integrowanie systemu zarządzania przynosi określone korzyści, co dostarcza argumentów za podejmowaniem takich działań. Opierając się na doświadczeniach przedsiębiorstw wprowadzających zintegrowane systemy zarządzania jakością (ZSZ), można wskazać na szereg takich korzyści. ZSZ m.in. łączą w określoną całość (wspólną dokumentację) wiele różnych wymagań nakładanych na organizację, a zapisanych w różnych normach i regulacjach wewnętrznych, w odniesieniu np. do jakości, ochrony środowiska, bezpieczeństwa pracy itd. Dzięki temu zwiększa się przejrzystość i zmniejsza pracochłonność systemu.

Jednocześnie obok korzyści podaje się niedostatki systemu zintegrowanego, traktując je jako argumenty przeciw integracji (zob. tab. 1). W ogólnym jednak bi-

Tabela 1. Za i przeciw integracji

Argumenty za integracją (korzyści)	Argumenty przeciw integracji (niedostatki)
<ul style="list-style-type: none"> • Jednolita dokumentacja systemu • Jednoznaczne zakresy kompetencji • Unikanie problemów „na styku” • Mniejsze nakłady na koordynację • Więcej orientacji na procesy • Wyższa przejrzystość systemu • Zmniejszenie konfliktu celów • Wyższa szybkość reagowania • Wzrost innowacyjności • Wspólna certyfikacja ZSZ (w przypadku systemów o charakterze normatywnym) 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak skutecznych metod integracji • Nakłady przewyższają korzyści • Opory wobec zmian • Wzrost biurokracji • ZSZ zbyt złożony i mało elastyczny • Organizacje nie zawsze potrzebują więcej niż tylko jednej koncepcji zarządzania • Brakuje norm ISO dla ZSZ • Cele ZSZ są niezgodnione

Źródło: *Prozessorientierte integrierte Managementsysteme in KMU*, Pilotprojekt gefördert durch die Europäische Union und das Land Brandenburg, Handwerkskammer Frankfurt (Oder), s. 14.

⁹ B. Amshoff, *Controlling in deutschen Unternehmen. Realtypen, Kontext und Effizienz*, 2. Auflage. Gabler. Wiesbaden 1993, s. 199.

¹⁰ J. Habr, J. Veprek, *Systemowa analiza*, s. 45.

lansie korzyści przewyższają niedostatki, co wskazuje na potrzebę integracji systemu zarządzania.

Metody integracji

Analizując, niezbyt bogatą zresztą, literaturę przedmiotu dostrzec można wiele metod integracji, przy czym każda z nich ma swoje zalety i wady. Najogólniej metody te dają się podzielić na trzy grupy: metoda addytywna, metoda fuzji i metody pełnej integracji¹¹.

Metoda addytywna

W tej metodzie, uznawanej za najprostszą, dokumentacja dotycząca poszczególnych systemów (koncepcji) zarządzania¹², funkcjonująca dotychczas oddzielnie, zostaje zebrana w jedną wspólną dokumentację. Nie następuje jednak merytoryczne scalenie treści systemów¹³. Poszczególne koncepcje, traktowane jako podsystemy zarządzania, działają dalej autonomicznie w zakresie struktury i funkcji, a każdy system ma swoich specjalnych pełnomocników („opiekunów”), którzy zabiegają o terminologiczne zsynchronizowanie. W rzeczywistości chodzi o proste „złożenie” (zestawienie) dokumentacji kilku oddzielnie zbudowanych podsystemów zarządzania („wspólny spis treści dla różnych ksiąg”). Takie podejście znajduje uzasadnienie wówczas, gdy system zarządzania utożsamia się (zrównuje) z dokumentacją.

Korzyści metody to sprawne i relatywnie tanie kierowanie systemem, możliwy podział pracy oraz prosty sposób przygotowania informacji dla osób trzecich (zewnętrznych).

Z kolei wadami jest brak rzeczywistego podejścia całościowego, brak przymusu do merytorycznego zsynchronizowania, rozproszone uregulowania wymagające stosowania złożonego rachunku odpowiedzialności. Istnieje także niebezpieczeństwo „rozjechania się” systemu zarządzania, po krótkim czasie (m.in. także wskutek różnych cykli opracowywania norm i niezgodnionego czasowo angażowania się różnych pełnomocników).

¹¹ Taki podział przedstawiono w: *Integrierte prozessorientierte Managementsysteme*, TMS-INFO, Steinbeis-Transferzentrum Managementsysteme, www.tms-ulm.de, s. 5-8.

¹² Dokumentacja składa się z trzech poziomów: poziomu opisu struktury organizacyjnej i systemu zarządzania – ujęcie statyczne, poziomu opisu organizacji przepływów (procesów gospodarczych) – ujęcie dynamiczne oraz poziomu opisu pracy (instrukcji, wskazań). Zob. F. Reto, A. Pischon, F. Riemenschneider, H. Schwerdtle, *Integrierte Managementsysteme: Ansätze zur Integration von Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitssicherheitsmanagementsystemen*, Institut für Wirtschaft und Ökologie, Universität St. Gallen, Februar 1997, s. 41.

¹³ Tamże, s. 43.

Metoda fuzji

Ta metoda najogólniej sprowadza istotę integracji do włączania nowych koncepcji w już istniejący system, np. zarządzania jakością, co jest relatywnie często występującym rozwiązaniem w praktyce przedsiębiorstw¹⁴. W licznych przedsiębiorstwach najwcześniej został właśnie wdrożony system zarządzania jakością. Jest on definiowany (traktowany) jako system bazowy i stanowi oś przewodnią dla wspólnych i podobnych wymagań i świadczeń innych systemów zarządzania (np. w zakresie zarządzania dokumentacją, informacją, procesów rozwiązywania problemów itd.). Wymagania specjalne, specyficzne dla określonej koncepcji zarządzania (jak np. dla koncepcji zarządzania środowiskiem bilans ekologiczny), które nie mogą być bezpośrednio zintegrowane, zostają dołączane („przycumowane”) do tego systemu bazowego.

Cechą charakterystyczną tej metody jest założenie, że jeden z systemów zarządzania – traktowany jako bazowy – stanowi dla innych systemów wzorzec struktury dokumentacji.

Korzyści to akceptacja pracowników, ponieważ pracują na podstawie znanego im systemu bazowego. Z kolei wady takiego podejścia sprowadzają się do niebezpieczeństwa wyboru jako bazowego systemu najstarszego, a mało innowacyjnego. Możliwe jest przy tym przyjęcie jako bazowego innego systemu niż system zarządzania jakością (np. istniejącego systemu zarządzania środowiskiem, systemu zarządzania bezpieczeństwem pracy lub też każdego innego).

Metody pełnej integracji

O ile dwie poprzednie grupy metod mają charakter quasi-integracyjny i są relatywnie proste w zastosowaniu, o tyle metody tej grupy powinny prowadzić do rzeczywistej integracji systemu zarządzania. Różne koncepcje (podsystemy) zarządzania są włączane do kompleksowego systemu zarządzania, co powoduje, że stanowi on jednolitą całość, składającą się z nierozróżnialnych podsystemów (koncepcji zarządzania). Poprzez budowę wspólnej, dla wszystkich koncepcji, platformy zarządzania zredukowana jest złożoność systemu zarządzania, poprawia się jego transparentność oraz skuteczność i efektywność funkcjonowania, w porównaniu z „prowadzonymi” wcześniej oddzielnie systemami (koncepcjami) zarządzania. Takie ogólne założenie nadaje zintegrowanemu systemowi zarządzania formę idealną, która w praktyce jest najczęściej trudna do zrealizowania. Wymaga bowiem wysokich i zróżnicowanych kwalifikacji i odpowiedzialności pracowników (uniwersalnych pracowników, pracy zespołowej i zaangażowanych pełnomocników), kompleksowej obsługi systemu, szczególnie trudnej w warunkach wysokiej dynamiki zjawisk, towarzyszących funkcjonowaniu organizacji.

¹⁴ Tamże, s. 44.

W ramach grupy metod pełnej integracji występują¹⁵:

- **Procesowo zorientowana integracja.** Najogólniej istota tej metody zakłada identyfikację wymagań wynikających z wszelkich norm, przepisów prawa, życzeń klientów, uregulowań wewnętrznych, a następnie przekształcenie ich w zadania, które należy wprowadzić do procesów. Procesami systematycznie się zarządza, planując dla nich cele i kontrolując ich wykonanie. W ten sposób postępując, można włączać do systemu zarządzania kolejne koncepcje i metody. To podejście cieszy się obecnie największym zainteresowaniem w przemyśle, ale też w administracji, ponieważ różne organizacje w ostatnich latach podejmują starania w zakresie usprawniania swoich procesów (np. w ramach zarządzania jakością na podstawie normy ISO 9000). Sprzyja temu fakt, że procesy, jako naturalne części organizacji, są bardzo czytelne dla wszystkich i akceptowalne jako platforma scalania różnych rozwiązań¹⁶.
- **Ponadsystemowa integracja.** Idea tego wariantu pełnej integracji sprowadza się do wydzielenia z różnych koncepcji („wyciągnięcia przed nawias”) funkcji zarządczych oraz funkcji nadrzędnych, o charakterze poprzecznym (np. koordynacyjnych), wspólnych dla różnych integrowanych systemów (koncepcji) i uczynienia z nich zbioru funkcji nadrzędnych dla poszczególnych koncepcji. Przyjmuje się tu zasadę modułową, co umożliwi w każdym czasie rozbudowę systemu o dodatkowe koncepcje i metody zarządzania.
- **Całościowa integracja systemu zarządzania.** Istota tej metody, a właściwie grupy metod, sprowadza się do integracji (teoretycznej) wszystkich systemów zarządzania w jeden system kompleksowy, który następnie w jednym podejściu (kroku) wprowadza się do praktyki, jako nowy system zarządzania. W ramach tej grupy metod wyróżnia się m.in. metodę tworzenia generycznego systemu zarządzania oraz TQM jako integracyjną koncepcję zarządzania.
- **Generyczny system zarządzania** może przyjmować dwie formy:
 - jako kompleksowy system zarządzania, jeśli dwa lub więcej podsystemów jest całkowicie zintegrowanych i praktycznie nie można ich wyróżnić. Są one tak stopione w całość i „rozpuszczone” w systemie zarządzania, że tracą swoją własną identyczność (tożsamość);
 - jako nadrzędny system zarządzania, który zabezpiecza koordynację podporządkowanych podsystemów. System generyczny nie wykazuje wówczas własnych właściwości merytorycznych (jak np. system zarządzania jakością, środowiskiem, finansami itd.), lecz jest jedynie abstrakcyjnie sformułowanym systemem sterowania na poziomie nadrzędnym. W tym

¹⁵ Tamże, s. 64 i n.

¹⁶ W literaturze wskazuje się na pewne niedoskonałości podejścia procesowego w integrowaniu systemu zarządzania, twierdząc, że jest ono za bardzo ukierunkowane na cele operatywne, a zaniebduje aspekty strategiczne. Zob. tamże, s. 77. Cyt. za: H.D. Seghezzi, *TQM as an Emerging Business Management Model*, ICQ-Kongres, Yokohama, Oktober 1996, s. 2.

kontekście mówi się tu o zarządzaniu systemem zarządzania (metazarządzaniu)¹⁷.

Dla ustalenia takiej wspólnej konstrukcji istnieją dwie alternatywne możliwości:

- można rozwinąć abstrakcyjną normę i opierając się na niej wyprowadzić następnie w sposób dedukcyjny (top-down) system zintegrowany ze swoimi różnorodnymi cechami w obszarze regulacji;
- najpierw indukcyjnie (bottom-up) wyprowadzić z istniejących w organizacji podsystemów zarządzania (np. z systemu zarządzania jakością, zarządzania środowiskiem) wspólne funkcje zarządcze i poprzeczne dla określenia wymagań nakładanych na ZSZ. Dopiero w następnym kroku wprowadzić metodą top-down ustalone zasady konstrukcji ZSZ dla wszystkich podsystemów zarządzania¹⁸.

Struktura takiego uniwersalnego system zarządzania jest wysoce elastyczna i ucząca się, zdolna do wypełniania wszystkich przyszłych wymagań, ale jednocześnie stabilna.

- **TQM jako integracyjna koncepcja zarządzania.** Wybór TQM dla integracji różnych podsystemów (koncepcji) zarządzania ma swoje uzasadnienie, jeśli oparty będzie na wszechstronnych kryteriach, przyjętych np. w modelu Europejskiej Nagrody Jakości (European Quality Award). To podejście integracyjne nie jest też wolne od krytyki, a to głównie pod kątem zabezpieczenia przez model TQM kompletu wymagań, stawianych przed systemem zarządzania. Mimo tego jest on zalecany do prowadzenia prac integracyjnych, choćby z powodu niskiego poziomu abstrakcji przyjmowanych założeń, w porównaniu z innymi metodami pełnej integracji systemu zarządzania.

Uwagi końcowe

Zróznicowanie systemu zarządzania wywołuje potrzebę podjęcia działań integracyjnych, a zatem konieczność wykorzystania przedstawionych metod, w czystej lub – co ma częściej miejsce – mieszanej formie, łączącej różne metody. Trzeba jednak też pamiętać, że integracyjne właściwości, w praktyce często niedoceniane, przypisuje się także kulturze organizacyjnej, w obszarze dostosowań zewnętrznych i wewnętrznych organizacji¹⁹. W zakresie dostosowania zewnętrznego kultura ofe-

¹⁷ Zob. tamże, s. 75-76. Cyt. za: H.W. Adams, *Integriertes Management System für Sicherheit und Umweltschutz: Generic Management System*, München Wien 1995, s. XIV.

¹⁸ Według Adamsa, który faworyzuje podejście indukcyjne, ze względu na wyższą akceptację pracowników, suma wymagań, odnośnie do systemu zintegrowanego, wyprowadzonych w ten sposób, stanowi istotę zarządzania generycznego. Zob. H.W. Adams, *Integriertes Management System*, s. 154-174.

¹⁹ *Zarządzanie*, s. 442-443.

ruje consensus dotyczący celów, umożliwia integrację wokół środków przyjętych dla realizacji celów firmy, proponuje jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów. Z kolei w obszarze wewnętrznych dostosowań kultura proponuje wspólny język i aparat pojęciowy, wspólny system wartości oraz wspólny system motywacyjny. Wszystko to pozwala łączyć elementy systemu zarządzania, zapewnia integrację wewnętrzną, pomagającą uporać się z wewnętrzną złożonością i nadmierną różnorodnością tego systemu.

W kontekście słabych jeszcze podstaw metodycznych w zakresie budowania systemu zintegrowanego zarządzania, konieczne jest jak najszybsze podjęcie szczegółowych badań nad metodami integracji, wykorzystując w tym celu już zdobyte doświadczenia w zakresie projektowania i wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania jakością.