

**dr inż. Henryk Wyrębek**  
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny  
w Siedlcach

## **Współczesne koncepcje zarządzania w procesie integracji systemów zarządzania w organizacji zhierarchizowanej**

### **Modern management concepts in the integration of management systems in hierarchical organizations**

**Streszczenie:** *Zjawiska i problemy pojawiające się w bliższym lub dalszym otoczeniu zmuszają przedsiębiorstwo do przemyślenia swego położenia i dostosowania się do nowych warunków. Impulsy płynące z otoczenia powodują, że firmy muszą modelować swoje wnętrza, a więc zmieniać strategię i strukturę, integrować systemy zarządzania organizacją. Integracja systemów zarządzania umożliwia kompleksowe zarządzanie działalnością organizacji w ramach jednego spójnego systemu. Podstawowym działaniem zintegrowanego systemu zarządzania jest dążenie do ciągłego doskonalenia procesów w organizacji. W artykule przedstawiono możliwości wykorzystania współczesnych koncepcji zarządzania w procesie integracji systemów zarządzania.*

**Słowa kluczowe:** reengineering, lean management, benchmarking, organizacja ucząca się, organizacja inteligentna

**Abstract:** *Problems and new phenomena occurring in closer and further surroundings of enterprises make them rethink their situation and adapt to the new conditions. The impulses coming from the environment influence firms which have to model their interiors, change their structure and strategy, and integrate their systems of management. The integration of management systems permits comprehensive business management under a single cohesive system, whose basic task is to strive for the continuous improvement of the organization. The paper presents the possibilities of using modern management concepts in the integration of management systems.*

**Key words:** reengineering, lean management, benchmarking, learning organization, intelligent organization

## **Wstęp**

We współczesnym świecie obserwujemy wzrost znaczenia kapitału intelektualnego. Przewartościowanie zasobów gospodarki stanowi nowe wyzwanie dla organizacji zhierarchizowanych, które również coraz częściej dostrzegają konieczność poszukiwania nowych rozwiązań.

Zintegrowane zarządzanie polega na zrozumieniu i skutecznym ukierunkowaniu każdego aspektu organizacji tak, aby potrzeby i oczekiwania wszystkich zainteresowanych stron były satysfakcjonująco zaspokajane przy wykorzystaniu dostępnych zasobów finansowych, organizacyjnych i technicznych<sup>1</sup>.

Decyzja o integracji systemów zarządzania powinna być strategiczną decyzją kierownictwa. Podjęcie decyzji o wdrażaniu systemu powinno zostać poprzedzone sformułowaniem celów organizacji, oczekiwań i planowanych kosztów przedsięwzięcia. Jeżeli przedsiębiorstwo posiada już jeden lub kilka certyfikatów, albo w sposób niewystarczający spełnione zostały podstawowe wymagania obowiązujących standardów, to uzasadniony staje się proces integracji niewydolnych systemów.

Zwiększające się koszty wypadków przy pracy, nieprzestrzeganie przepisów w zakresie ochrony środowiska oraz bardziej restrykcyjne prawo często są dostatecznym powodem podjęcia decyzji o wdrażaniu kolejnych systemów lub ich integracji<sup>2</sup>. Proces integracji systemów zarządzania w organizacjach może być realizowany z wykorzystaniem współczesnych koncepcji zarządzania i przeprowadzania zmian w organizacjach. Do tych koncepcji możemy zaliczyć: reengineering, lean management, benchmarking, organizacje uczącą się oraz organizację inteligentną.

## Reengineering

Metodyka reengineeringu, która w znaczny sposób może wzmocnić proces integracji systemów zarządzania, przebiega w następujących etapach<sup>3</sup>:

- Wybór procesów do integracji – analogiczną rolę odgrywa tutaj karta procesów, która zawiera od kilku do kilkunastu procesów nawet bardzo dużego przedsiębiorstwa. Każdy proces zawarty w ogólnej karcie procesów można podzielić na kilka procesów cząstkowych, które łącznie tworzą ramowy obraz funkcjonowania przedsiębiorstwa pozwalający na selekcję procesów poddawanych reengineeringowi.
- Utworzenie zespołu roboczego – zespół tworzy się do rekonstrukcji tylko jednego procesu. Jego liczebność waha się od 5 do 10 osób. W przeważającej części powinny to być osoby zatrudnione w reorganizowanym procesie (ułatwiają całemu zespołowi zrozumienie przyczyn dysfunkcji występujących w rozpatrywanym procesie) oraz osoby pochodzące z zew. procesu a nawet z zew. przedsiębiorstwa (wnoszą nowe spojrzenie).
- Zrozumienie procesu – celem nie jest tu ulepszenie istniejącego procesu nie ma więc potrzeby opisywania go i analizowania w naj-

<sup>1</sup> Z. Banaszek, *Zintegrowane systemy zarządzania*, PWE, Warszawa 2011, s. 67.

<sup>2</sup> A. Kleniewski, *Integracja systemów zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy*, „Problemy Jakości”, 2004, s. 8.

<sup>3</sup> K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 9.

drobniejszych szczegółach. Nie chodzi bowiem o zmniejszenie zatrudnienia rządu 15-20%, ale o 80-90%. Nie chodzi o skrócenie czasu wprowadzenia nowego produktu na rynek z 6 miesięcy do 5 miesięcy, ale z 6 miesięcy do 3 tyg. Aby zrozumieć proces, trzeba się postawić w roli klientów i określić, jakie są ich wymagania i rzeczywiste potrzeby.

Możliwe do zaobserwowania zmiany w organizacji pod wpływem re-engineeringu:

1. Tradycyjne komórki funkcjonalne są zastępowane przez zespoły odpowiedzialne za dany proces.
2. Proste zadania są zastępowane pracą wielowymiarową.
3. Stanowiska kontrolowane są zastępowane stanowiskami z odpowiedzialnością i autonomią.
4. Wynagradzanie – efekty, a nie aktywność.
5. Miejsce szkolenia zajmuje edukacja.
6. Zmieniają się kryteria awansowania, decyduje przydatność, a nie osiągnięte wyniki.
7. Zmieniają się wartości (otwarcie na klienta zastępuje protekcyjność).
8. Szefowie przekształcają się z nadzorców w animatorów.
9. Struktury hierarchiczne ulegają spłaszczeniu.
10. Kierownicy z arbitrów przekształcają się w liderów

### **Lean management**

„Odchudzone” lub „Wyszczuplone” zarządzanie, które posiada rodowód japoński, zostało po raz pierwszy zastosowane w koncernie samochodowym TOYOTA przez szefa produkcji tego koncernu Ohno. Genezą lean management był problem braku zasobów. Znalaziono rozwiązanie, które wkrótce zastosowali inni japońscy producenci aut. Polegało ono na znacznym ograniczeniu zasobów potrzebnych do produkcji: ludzi, powierzchni, nakładów inwestycyjnych, czasu itd.

Przenosząc to na grunt zarządzania otrzymamy odpowiedź, na czym polega ta koncepcja. Otóż jej myślą przewodnią jest uproszczenie organizacji zarządzania. Powinno to się przejawiać w spłaszczaniu struktur, eliminacji niektórych zasad Taylorowskiej organizacji pracy (tworzeniu w miarę prostych i zrozumiałych struktur w przedsiębiorstwie), które kojarzono ze spłaszczoną hierarchią, wyszczuploną i racjonalną organizacją, wzrostem produktywności lub efektywności firmy i ze wzrostem jakości (według badań przeprowadzonych w dużych koncernach niemieckich).

Koncepcja lean management opiera się na 6 komponentach (według Stadelmanna i Luxa):

1. Koncentracja na potrzebach klienta.
2. Nieustanne doskonalenie jakości.
3. Przyspieszenie rozwoju nowych produktów i szybsze wprowadzanie ich na rynek.
4. Stosowanie aktywnego marketingu w celu pozyskania nowych klientów.

5. Zdolność do wzrostu i pozyskania inwestora strategicznego.
6. Harmonijne powiązanie przedsiębiorstwa ze społeczeństwem.

Zalety lean management:

- Zwiększenie zdolności konkurencyjnej – dzięki redukcji kosztów, zmniejszenie rozrzutności i wyższa jakość;
- Zwiększenie wydajności pracy, spłaszczenie hierarchii, skrócenie czasu podejmowania decyzji;
- Zwrócenie większej uwagi na potrzeby i życzenia klientów;
- Zwiększenie zadowolenia pracowników dzięki lepszej komunikacji między kierownikami a podwładnymi;
- Silniejszą motywację pracowników i ich utożsamianie się z sukcesami firmy<sup>4</sup>.

Wady lean management:

- Przekształcenie się koncepcji w prostą racjonalizację, z groźbą obniżenia płynności, spadkiem jakości i zaniedbywaniem usług;
- Stres pracowników i spadek motywacji;
- Powierzchnową redukcję pracowników;
- Wzrost zapotrzebowania na siły fachowe, przy równoczesnym zaniedbywaniu problemów pracowników o niższych kwalifikacjach.

## Benchmarking

Benchmarking oznacza punkt odniesienia, pozwalający się zorientować, w którym miejscu organizacja znajduje się w stosunku do przyjętego wzorca.

Porównywanie się z najlepszymi wymaga określonej procedury. W metodyce benchmarkingu wyróżnia się kilka etapów postępowania. W pierwszej kolejności ustala się obiekt benchmarkingu, a dokładniej: wyznacza przedmiot analizy, określa czynniki sukcesu i bariery rozwoju firmy oraz powołuje zespół badawczy.

Przedmiotem analizy w procesie integracji systemów zarządzania w organizacji może być zarówno cała organizacja, jak i poszczególne miejsca pracy. Zaleca się, aby głównym punktem zainteresowania stały się podstawowe procesy. Po wyborze obiektu badania należy wyodrębnić i zanalizować czynniki, które przyczynią się do wzrostu efektywności integrowanych procesów.

W trakcie analizy wewnętrznej należy szczegółowo scharakteryzować obiekt benchmarkingu. Charakterystyka taka daje materiał do formułowania wniosków o modyfikacji lub optymalizacji przedmiotu badania (produktu, miejsca pracy, struktury). Ułatwia ona poszukiwanie odpowiedniego partnera i formułowanie listy pytań (np. o status, wewnętrzną organizację) odnoszących się do całego systemu zarządzania lub do jego części. Analiza partnera ma kluczowe znaczenie w procesie benchmarkingu.

---

<sup>4</sup> K. Zimniewicz, *Współczesne...*, op. cit., s. 35.

Mając obrany wzorzec, zgromadzone informacje i opisane warunki, które umożliwiły partnerowi odniesienie sukcesu, można przystąpić do ostatniego etapu benchmarkingu, czyli wprowadzania zmian i doskonalenia. Punktem wyjścia w trakcie wprowadzenia zmian i doskonalenia jest zawsze dostrzeżenie oraz zrozumienie odchyłeń występujących między procesami przebiegającymi w firmie partnera a organizacją wprowadzającą usprawnienia. Dzięki temu można sformułować założenia i warunki, które powinny być spełnione, aby proces przebiegał tak jak u partnera.

Benchmarking, tak jak każda koncepcja, nie jest pozbawiony wad. Nie można go traktować jako instrumentu zapewniającego natychmiastowy sukces.

Znaczącym ograniczeniem w analizie partnera benchmarkingu są informacje. Bariere tę próbuje się pokonać, opierając kontakty między przedsiębiorstwami na całkowitej dobrowolności i kodeksie etycznym.

### Organizacja ucząca się

Koncepcja organizacji i zarządzania nazywana organizacją uczącą się ukształtowała się w latach 90. XX wieku. Organizacja taka powstaje w wyniku dostosowania jednostki gospodarczej do nowych warunków otoczenia, związanych ze wzrostem poziomu kompetencji i wymagań zatrudnionych pracowników, ze zmianami technologii czy potrzebą uzyskania optymalnego modelu organizacji i zarządzania<sup>5</sup>. Przedsiębiorstwo uzyskuje za jej pomocą nowy obraz wewnętrznego zorganizowania, a także nowe procesy ważne dla osiągnięcia założonych celów. W takiej organizacji przyjmuje się następujące założenia<sup>6</sup>:

1. przyszłość organizacji zależy od wszystkich jej uczestników,
2. jednostki mogą uczyć się w różny sposób,
3. zachęca się pracowników do nauki, innowacji i wnoszenia własnego wkładu w przyszłość organizacji,
4. stwarza się warunki dla rozwoju zatrudnionych.

Sednem organizacji uczącej się jest zmiana sposobu myślenia<sup>7</sup>. Jest to organizacja, w której członkowie bezustannie podnoszą swoje zdolności do kreowania tego, co chcą kreować<sup>8</sup>, a sama organizacja w sposób ciągły rozwija swoje zdolności kształtowania swojej przyszłości<sup>9</sup>. Organizacja ucząca się jest organizacją inwestującą w rozwój personelu i angażującą ludzi w tworzenie oraz wdrażanie innowacji. Aby określić organizację mianem organizacji uczącej się, powinny być spełnione pewne warunki: musi być to instytucja zorganizowana w odmienny sposób od organizacji tradycyjnych

<sup>5</sup> B. Mikula, *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*. Antykwia, Kraków 2001, s. 28.

<sup>6</sup> P. Lassey, *Developing a Learning Organization*, Kogan Page, London 1998, s. 2.

<sup>7</sup> P. Senge, *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 23P.

<sup>8</sup> A. Baines, *Exploiting Organizational Knowledge in the Learning Organization*, „Work Study” 1997, nr 6, s. 202.

<sup>9</sup> D. Smith, *Developing People and Organisations*, CIMA Publishing, London 1998, s. 90.

oraz powinny zachodzić w niej świadomie zorganizowane procesy organizacyjnego uczenia się. Kadra menedżerska natomiast powinna w szczególny sposób koncentrować swoją uwagę na tych procesach i efektywnie nimi zarządzać.

Do charakterystycznych cech organizacji uczącej się zaliczyć można<sup>10</sup>:

- płaską strukturę organizacyjną,
- efektywny system informacyjno-komunikacyjny, nastawiony na szybką dystrybucję wiedzy i informacji,
- atmosferę sprzyjającą innowacjom i eksperymentowaniu, myśleniu systemowemu, ukierunkowaniu twórczemu,
- nastawienie na ciągłą edukację i rozwój pracowników oraz uczenie się od innych,
- zespołowe formy organizacji pracy, które oparte są na grupach pracowniczych ściśle ze sobą współpracujących oraz o szerokich zakresach samodzielności,
- zespołowe uczenie się, opierające się na uczeniu indywidualnym, oznaczające proces ukierunkowania zespołu i rozwoju jego możliwości uzyskiwania najwyższych wyników.
- partycypację zatrudnionych w zarządzaniu firmą,
- myślenie systemowe, oznaczające zmianę sposobu myślenia, w kierunku podejścia wielokierunkowego do relacji zachodzących między ciągami zdarzeń i procesów (nie pojedynczych zdarzeń, ale procesów);
- mistrzostwo osobiste, związane ze zmianą modeli myślowych u pracowników o świecie, organizacji i sobie samych, (łączy się to z rozwojem własnym pracowników i uczeniem się, co prowadzi do rozszerzania umiejętności i pogłębiania osobistej wizji przyszłości);
- wspólną wizję przyszłości, budowaną wspólnie przez członków organizacji, po to aby generować pełne zaangażowanie i oddanie wśród pracowników.

Zespołowe uczenie się zakłada, że jeżeli grupa pracowników w organizacji nie potrafi się uczyć, nie będzie się również uczyć sama organizacja. Koncepcja organizacji uczącej się zakłada, że cała organizacja może się uczyć, ale tylko poprzez zdobywanie wiedzy przez jednostki i w zespołach pracowniczych. Uczenie się indywidualnych pracowników, czy w grupach, nie gwarantuje jednak uczenia się całej organizacji.

Przedsiębiorstwo staje się uczącą organizacją wtedy, gdy<sup>11</sup>:

1. uczy się powiększać wiedzę, posiada mechanizmy promujące nabywanie i rozpowszechnianie wiedzy,
2. uważa każdą nową działalność jako okazję do uczenia się,
3. uczy się rozpowszechniać nowe idee, praktyki, procesy i procedury,
4. uczy się doskonalić procesy,

<sup>10</sup> B. Mikula, *Elementy...*, op. cit., s. 30-31.

<sup>11</sup> M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1998, s. 111.

5. uczy się kreować lepsze produkty,
6. jest wrażliwe na zjawiska zewnętrzne,
7. jest otwarte na otoczenie.

Koncepcja organizacji uczącej się powoduje, że w praktyce gospodarczej zmienia się spojrzenie na przedsiębiorstwo. Na pierwszym planie rozpatruje się efektywność nowych podsystemów zarządzania, do których zalicza się zarządzanie wiedzą, również zarządzanie twórczością, zmianą, kompetencjami i talentami, innowacyjno-partycypacyjne, jakością oraz łączące powyższe elementy w jedną całość zarządzanie informacją i komunikacją<sup>12</sup>.

## Organizacja inteligentna

Organizacja inteligentna pozwala swoim pracownikom na pełną swobodę działania w ramach ich kompetencji, przy minimalnej kontroli innych osób. Ważnym elementem takiej organizacji jest zaufanie do kompetencji zatrudnionych kadr, przy założeniu przykładowo chęci współpracy, wnoszenia nowych rozwiązań, innowacji, twórczego podchodzenia do rozwiązywania problemów<sup>13</sup>.

Organizacja inteligentna jest następnym ogniwem w rozwoju organizacji uczącej się. Tak jak inteligencja stanowi coś więcej niż samo uczenie się, ponieważ wykorzystując konkretne środki myślenia umożliwia uzyskiwanie pewnej umiejętności przystosowywania się. Zatem inteligencja to dzieło wieńczące twórcze działanie uczenia się, genotypu człowieka, jego otoczenia oraz całej „żywej aktywności”<sup>14</sup>. Organizacja inteligentna wykorzystuje całą inteligencję wszystkich swoich pracowników. Dzięki tworzeniu odpowiednich warunków angażujących i rozwijających jej uczestników w celu wykorzystania inteligencji i wiedzy profesjonalnej, organizacja inteligentna posiada możliwość bardziej efektywnego działania, zarówno na rzecz klientów, jak i partnerów<sup>15</sup>.

Rzeczywistość gospodarcza traktuje często organizację inteligentną jako wyższą formę organizacji uczącej się. Nie jest to tylko wynik ewolucji koncepcji zarządzania, ale głównie efekt wdrożenia i automatycznej realizacji organizacyjnego uczenia się. Organizacja ta charakteryzuje się również powiększaniem kapitału intelektualnego oraz doskonaleniem inteligencji. Organizacja inteligentna jest organizacją uczącą się, która poprzez realizację procesów organizacyjnego uczenia, nauczyła się rozumieć swoje otoczenie, dzięki temu może uniknąć porażek i odnosić sukcesy. Zyskując pewne umiejętności tworzenia profesjonalnej wiedzy i sprawnego jej wykorzystania, dzięki generowaniu i selekcjonowaniu informacji z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, generuje potencjał tworzący organizację inteligentną. Ko-

---

<sup>12</sup> B. Mikula, *Elementy...*, op. cit., s. 33-38 oraz 49-77.

<sup>13</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000, s. 75-124.

<sup>14</sup> K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa 2000, s. 76.

<sup>15</sup> B. Mikula, B. Ziębicki, *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji”, nr 5/2000, s. 11.

rzystanie z własnego doświadczenia i obserwacji doświadczeń innych, oraz wykorzystanie tego w praktyce prowadzi do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

Organizacja inteligentna może samodzielnie opracować nieznaną do tej pory w teorii i praktyce rozwiązania organizacyjne stosownie do wymagań swojego otoczenia. Stanowi to bowiem efekt ciągłych zmian oraz niedookreśleniu wyników procesu stałego uczenia się i generowania wiedzy. Taka organizacja zarzuci tradycyjne sposoby pracy i najprawdopodobniej będzie oparta na strukturze sieciowej. Można ją zatem zaliczyć do organizacji typu o „rozmytych granicach”<sup>16</sup>. Organizacja inteligentna to organizacja, której uczestnicy posiadają szczególny poziom mistrzostwa osobistego i biegłości działania. Bardzo sprawnie organizacja ta pozyskuje informacje z otoczenia, interpretuje je, dystrybuuje wewnątrz, przetwarza na wiedzę. Następnie konfiguruje ją z posiadaną już wiedzą i w ten sposób odnawia oraz tworzy nowe zasoby wiedzy. Wykorzystanie wiedzy następuje poprzez podejmowanie odpowiednich decyzji, które prowadzą następnie do realizacji efektywnych działań. Działania te często mają charakter innowacyjny. W organizacji inteligentnej w sposób ciągły wzrasta poziom inteligencji, poprzez poprawę zdolności do aktualizowania oraz tworzenia nowej wiedzy, a także przez uzyskiwane sukcesy rynkowe i ekonomiczne<sup>17</sup>.

Integracja systemów zarządzania powinna być realizowana zarówno na poziomie strategicznym organizacji, jak i operacyjnym. Na poziomie strategicznym, utożsamianym z etapem planowania w cyklu ciągłego doskonalenia Deminga, przejawem integracji systemów będzie równorzędne traktowanie celów jakości, celów ochrony środowiska oraz celów związanych z bezpieczeństwem pracy. W rezultacie integracja systemów powinna doprowadzić do sformułowania wspólnej polityki jakości, środowiskowej i bezpieczeństwa pracy, stanowiącej podstawę formułowania celów oraz planów i programów operacyjnych. To, co nie jest wspólne dla analizowanych norm systemowych, to sam przedmiot normy: jakość produktów i usług oraz aspekty środowiskowe. Wydaje się, że zastosowanie w trakcie budowy zintegrowanego systemu zarządzania zasad zarządzania jakością – podejścia procesowego i podejścia systemowego oraz potraktowanie procesów jako procesów biznesowych i uwzględnienie oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron, może zniwelować w dużym stopniu praktyczne problemy związane z integracją systemu, uwzględniające specyficzne wymagania poszczególnych norm<sup>18</sup>.

## Podsumowanie

Od systemu zarządzania organizacją oczekuje się wprowadzenia jasnych uregulowań na poziomie strategicznym, na przykład poprzez zapew-

<sup>16</sup> K. Perechuda (red.), *Zarządzanie...*, op. cit., s. 41.

<sup>17</sup> B. Miłkuła, *Elementy...*, op. cit., s. 42.

<sup>18</sup> J. Toruński, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2012, s. 124.



nienie niezbędnych środków i infrastruktury, kształtowania środowiska pracy, kanałów komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej, pozyskiwania i analizowania informacji o funkcjonowaniu systemu oraz wprowadzenie mechanizmów umożliwiających ciągłe doskonalenie. Szczególnie ważną kwestią jest sformułowanie misji i celów organizacji, a następnie stworzenie warunków pozwalających na ich realizację. Wiele przedsiębiorstw funkcjonuje bez wizji swojego miejsca na rynku w przyszłości. System zarządzania skłania do identyfikacji i opisanie wszystkich procesów realizowanych w organizacji. Zostają ustalone punkty, w których procesy się przenikają i wzajemnie na siebie oddziałują. Na poziomie procesów system zarządzania jakością prowadzi do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez poprawę jakości oferowanych wyrobów i usług oraz redukcję kosztów.

Korzyści implementacji koncepcji zarządzania w proces integracji systemów zarządzania w organizacji to:

- holistyczne podejście do zarządzania czynnikami ryzyka biznesowego - dzięki zapewnieniu, że są brane pod uwagę wszelkie konsekwencje działań, w tym też sposób, w jaki wpływają one na siebie nawzajem oraz związane z nimi ryzyko;
- poprawa komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej - dzięki zastosowaniu jednego zestawu celów rozwija się kultura pracy zespołowej i poprawia się komunikacja;
- większa koncentracja na działalności firmy - dzięki zastosowaniu jednego systemu powiązanego ze strategicznymi celami firmy następuje ogólne ciągłe ulepszanie organizacji;
- lepsze morale i motywacja personelu - wprowadzenie ról i podziałów obowiązków oraz połączenie ich z celami ułatwia wprowadzanie zmian i wdrażanie inicjatyw, co z kolei przyczynia się do większego dynamizmu i sukcesu firmy;

Zintegrowane systemy zarządzania w organizacji są efektem przemysłowej strategii ukierunkowanej na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Zmienność otoczenia sprawia, iż przedsiębiorstwa muszą szybciej reagować na potrzeby potencjalnych klientów oraz uwarunkowania rozwoju<sup>19</sup>.

## Bibliografia

- Baines A., *Exploiting Organizational Knowledge in the Learning Organization*, „Work Study”, nr 6/1997.
- Banaszek Z., *Zintegrowane systemy zarządzania*, PWE, Warszawa 2011.
- Bratnicki M., *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1998.
- Grudzewskiego W.M., Hejduk I.K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.

<sup>19</sup> E .Skrzypek (red.), *Jakościowe aspekty integracji zarządzania*, UMCS, Lublin 2012, s. 86.

- Kleniewski A., *Integracja systemów zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy*, „Problemy Jakości”, 2004.
- Lassez P., *Developing a Learning Organization*, Kogan Page, London 1998.
- Mikuła B., *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
- Mikuła B., *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
- Mikuła B., Ziębicki B., *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji”, nr 5/2000.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa 2000.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Skrzypek E. (red.), *Jakościowe aspekty integracji zarządzania*, UMCS, Lublin 2012.
- Smith D., *Developing People and Organisations*, CIMA Publishing, London 1998.
- Toruński J., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2012.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.