

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

## **Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje**

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,  
Grażyna Osbert-Pociecha,  
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-453-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	13
-------------	----

---

### Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

---

<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych .....	17
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów .....	27
<b>Wojciech Czakon:</b> Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
<b>Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki:</b> Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu .....	65
<b>Jan Lichtarski:</b> Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie .....	91
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
<b>Maja Prudzienica:</b> Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
<b>Agnieszka Sokolowska:</b> Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
<b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań .....	141
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
<b>Piotr Szymański:</b> Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

<b>Michał Trocki:</b> Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	189
<b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki .....	199

---

## **Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)**

---

<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo .....	209
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy .....	218
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji .....	230
<b>Szymon Cyfert:</b> System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu .....	243
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny .....	251
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy .....	266
<b>Piotr Grajewski:</b> Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
<b>Anna Marciszewska:</b> Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i> .....	293
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia .....	303
<b>Przemysław Polak:</b> Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
<b>Maciej Urbaniak:</b> Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością .....	326
<b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski:</b> Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
<b>Jędrzej Wiczorkowski:</b> Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych .....	345
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

---

### Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

---

<b>Adela Barabasz:</b> Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne .....	369
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego .....	390
<b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków .....	400
<b>Remigiusz Gawlik:</b> Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków .....	415
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce .....	438
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Zmiany w organizacji i strukturalna inercja .....	450
<b>Monika Kwiecińska:</b> Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI ( <i>Corporate Community Involvement</i> ) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu .....	461
<b>Dagmara Lewicka:</b> Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
<b>Mirosław Moroz:</b> Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych .....	487
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera .....	496
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy .....	509
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji .....	525
<b>Piotr Rogala:</b> Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000 .....	536
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji .....	546
<b>Jan Skalik:</b> Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie .....	557
<b>Danuta Szpilko:</b> Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych .....	567
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem .....	582

<b>Małgorzata Trenkner:</b> Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
<b>Czesław Zajac:</b> Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

---

#### **Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny** (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
<b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
<b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
<b>Aldona Glińska-Noweś:</b> Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
<b>Katarzyna Huk:</b> Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
<b>Bogusław Kaczmarek:</b> Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
<b>Jarosław Karpacz:</b> Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
<b>Justyna Michniak:</b> Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
<b>Mieczysław Morawski:</b> Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
<b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
<b>Włodzimierz Rudny:</b> Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
<b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

---

## Summaries

---

### Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

---

<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
<b>Wojciech Czakon:</b> Methodological rigor in management research .....	45
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods .....	57
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Factors influencing the simplicity of organizational structure .....	64
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research .....	77
<b>Jan Lichtarski:</b> Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis .....	111
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
<b>Maja Prudzienica:</b> Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
<b>Agnieszka Sokółowska:</b> Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise .....	140
<b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Variation and selection. Reflections from the research.....	153
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature .....	166
<b>Piotr Szymański:</b> Value-based management evolution – literature review.....	180
<b>Michał Trocki:</b> Institutional changes in management sciences in the context of globalization .....	188
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management .....	198
<b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Science of management versus the needs of practice .....	205

---

## Part 2. Process orientation

---

<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Cultural aspects in a process oriented company ....	229
<b>Tomasz Brzowski:</b> Processes orientation in a model of diverse production	242
<b>Szymon Cyfert:</b> Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining .....	250
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Theoretical and empirical aspect of business process orientation .....	265
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis .....	274
<b>Piotr Grajewski:</b> Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization .....	282
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Identification of processes in the supply chain.....	292
<b>Anna Marciszewska:</b> Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations .....	317
<b>Przemysław Polak:</b> BPMN influence on the process approach in management .....	325
<b>Maciej Urbaniak:</b> Prospects for improvement of quality management systems	337
<b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski:</b> The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
<b>Jędrzej Wiczorkowski:</b> The evolution of business process modeling methods and notations .....	354
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

---

## Part 3. Change orientation

---

<b>Adela Barabasz:</b> Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective .....	379
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research .....	389
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model of strategic renewal of business processes of automotive industry .....	399
<b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples .....	414



<b>Remigiusz Gawlik:</b> Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Organisational change and structural inertia .....	460
<b>Monika Kwiecińska:</b> Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
<b>Dagmara Lewicka:</b> Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance .....	486
<b>Mirosław Moroz:</b> Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses .....	495
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective .....	508
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective .....	523
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
<b>Piotr Rogala:</b> Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards .....	545
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization.....	556
<b>Jan Skalik:</b> Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
<b>Danuta Szpilko:</b> The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination .....	594
<b>Małgorzata Trenkner:</b> Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
<b>Czesław Zajęc:</b> Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects .....	614
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

---

#### **Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation**

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
<b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

<b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy .....	664
<b>Aldona Glińska-Neweś:</b> The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital .....	674
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Social capital in the functioning of contemporary enterprises .....	687
<b>Katarzyna Huk:</b> The development of talent in the talent management programs in the light of research .....	700
<b>Bogusław Kaczmarek:</b> Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues .....	711
<b>Jarosław Karpacz:</b> Organizational learning orientation versus change of routines .....	725
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Information and cognitive conditionality of organizational balance .....	735
<b>Justyna Michniak:</b> Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
<b>Mieczysław Morawski:</b> The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management .....	758
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge .....	769
<b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses .....	780
<b>Włodzimierz Rudny:</b> Knowledge assets mobility and value creation.....	787
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations .....	798
<b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values .....	810

**Maciej Urbaniak**

Uniwersytet Łódzki

---

## PERSPEKTYWY DOSKONALENIA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

---

**Streszczenie:** Celem opracowania jest określenie kierunków i perspektyw doskonalenia systemów zarządzania jakością. Coraz częściej można zaobserwować, iż przedsiębiorstwa, doskonaląc systemy zarządzania jakością, koncentrują się na budowaniu relacji z głównymi interesariuszami w łańcuchu dostaw (klientami i dostawcami), a także z pracownikami. W tym zakresie wykorzystują one systemowe zarządzanie środowiskiem oraz bezpieczeństwem (pracy, informacji, zarządzania łańcuchem dostaw), a także inne koncepcje doskonalenia procesów operacyjnych, takie jak elementy TPS (m.in. Kaizen, 5S, TPM), Lean Management czy metodyki Six Sigma (np. DMAIC czy DMADV).

**Słowa kluczowe:** zarządzanie jakością, ciągłe doskonalenie, budowanie relacji w łańcuchu dostaw.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.30

### 1. Wstęp

Przedsiębiorstwa, które wdrożyły systemowe zarządzanie jakością, często dostrzegają, iż jego funkcjonowanie opierające się wyłącznie na wymaganiach standardu ISO 9001 może czynić je raczej statycznym, a nie dynamicznym. Z tego też względu firmy coraz częściej zwracają uwagę na inne narzędzia pozwalające poprawiać wyniki realizowanych procesów operacyjnych, co powinno być ściśle związane z realizacją założeń strategii rozwoju przedsiębiorstwa. W tym zakresie przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać np.: standardy organizacyjne w zakresie zarządzania jakością (ISO serii 9000), zarządzania środowiskowego (ISO serii 14000), zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (PN-N/OHSAS 18001), zarządzania bezpieczeństwem informacji (ISO serii 27000), zarządzania w poszczególnych sektorach<sup>1</sup>, zarządzania

---

<sup>1</sup> W sektorze motoryzacyjnym (ISO/TS 16949, VDA 6.1-6.4), w sektorze urządzeń medycznych ISO 13485, w sektorze lotniczym (AS/EN 9100), sektorze telekomunikacyjnym (TL 9000), w sektorze spożywczym (7 zasad HACCP zawartych w Codex Alimentarius, ISO serii 22000, standardy IFS i BRC oraz dobre w zakresie zapewnienia jakości, takie jak: Good Laboratory Practice, Good Distribution Practice, Good Agriculture Practice), w sektorze przemysłu kolejowego (IRIS – International Railway Industry Standard).

łańcuchem dostaw (ISO serii 28000), zarządzania ciągłością działania organizacji (ISO 22301), metodyki Six Sigma (DMAIC, DFSS/DMADV), Toyota Production System czy koncepcję Lean Management<sup>2</sup>.

W wielu firmach, a zwłaszcza w światowych koncernach, można dostrzec holistyczne podejście ukierunkowane na doskonalenie (*holistic business excellence approach*), oparte na wdrażaniu systemów zarządzania zgodnych z wymaganiami międzynarodowych standardów zarządzania (jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem), a także na wybranych elementach koncepcji Toyota Production System, Lean Management czy Six Sigma. Takie kompleksowe podejście może w większym stopniu przyczynić się do optymalizacji wykorzystania zasobów oraz poprawy skuteczności i efektywności procesów poprzez:

- doskonalenie istniejących oraz wprowadzanie nowych procesów i/lub produktów dzięki wdrożeniu systemów zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem, a także TPS, Lean Management oraz metodyk Six Sigma;
- budowanie relacji z interesariuszami organizacji, a zwłaszcza z klientami, dostawcami, pracownikami, właścicielami oraz społeczeństwem;
- zmniejszanie przejawów marnotrawstwa oraz skracanie cykli procesów dzięki wdrażaniu narzędzi Toyota Production System oraz Lean Management.

Punktem wyjścia w ramach holistycznego podejścia w zakresie wdrażania powyższych narzędzi jest planowanie oparte na wyznaczeniu mierzalnych celów okresowych, będących rozwinięciem celów strategicznych organizacji ukierunkowanych na spełnienie wymagań i oczekiwań jej głównych interesariuszy. Działania związane z doskonaleniem systemu zarządzania jakością są traktowane przez wiele przedsiębiorstw jako operacjonalizacja strategii rozwoju. Takie podejście koncentruje ich działania na podejmowaniu wyzwań zmierzających do ciągłego zwiększania skuteczności i efektywności procesów, podnoszenia poziomu jakości dotychczas ofero-

---

<sup>2</sup> T.H. Jørgensen, A. Remmen, M.D. Mellado, *Integrated management systems – three different level of integration*, „Journal of Cleaner Production” 2006, vol. 14, no. 8, s. 713–722; C. Herron, Ch. Hicks, *The transfer of selected lean manufacturing techniques from Japanese automotive manufacturing into general manufacturing (UK) through change agents*, „Robotics and Computer-Integrated Manufacturing” 2008, vol. 24, no. 4, s. 524–531; K. van Scyoc, *Process safety improvement–Quality and target zero*, „Journal of Hazardous Materials” 2008, vol. 159, no. 1, s. 42–48; X. Zu, L.D. Fredendall, T.J. Douglas, *The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma*, „Journal of Operational Management” 2008, vol. 26, no. 5, s. 630–650; M. Yang, P. Hong, S.B. Modi, *Impact of lean manufacturing and environmental management of business performance: An empirical study of manufacturing firms*, „International Journal of Production Economics” 2011, vol. 129, no. 2, s. 251–261; L. Granerud, R.S. Rocha, *Organizational learning and continuous improvement of health and safety in certified manufactures*, „Safety Science” 2011, vol. 49, s. 1030–1039; A.L. Bergenwall, Ch. Chen, R.E. White, *TPS’s process design in American automotive plants and effect on triple bottom line and sustainability*, „International Journal of Production Economics” 2012, vol. 140, no. 1, s. 374–384; D. Tuček, J. Dłabač, *How to build up a Lean Production Systems*, „International Journal of Systems Applications, Engineering & Development” 2012, vol. 6, no. 3, s. 242–250; L. Qi i in., *Modeling of risk treatment measurement model under four clusters standards (ISO 9001, 14001, 27001, OHSAS 18001)*, „Procedia Engineering” 2012, vol. 37, s. 354–358.

wanych wyrobów oraz wprowadzania na rynek nowych produktów materialnych i usług, a także kształtowania relacji z interesariuszami. Skuteczna realizacja tych celów pozwala organizacjom osiągać przewagę konkurencyjną. Analizując działania przedsiębiorstw w ramach holistycznego podejścia w zakresie doskonalenia systemu zarządzania jakością, można zauważyć, że ściśle związane jest ono z budowaniem relacji z klientami (poprzez spełnianie ich oczekiwań), dostawcami (poprzez stawianie ściśle określonych wymagań i udzielanie programów wsparcia zapewniających możliwość ich spełnienia) oraz pracownikami (poprzez włączanie ich w działania ukierunkowane na osiąganie samorozwoju opartego na podnoszeniu kwalifikacji i wykorzystaniu ich przy wdrażaniu innowacji procesowych).

## **2. Doskonalenie systemów zarządzania jakością poprzez budowanie relacji z klientami**

Wymagania klientów będących nabywcami na rynku dóbr produkcyjnych silnie koncentrują się na zapewnieniu i doskonaleniu jakości technicznej produktów oraz szerokiego zakresu usług przed- (zaprezentowanie także możliwych rozwiązań, próbne użytkowanie produktu, np. urządzenia, doradztwo techniczne) i posprzedażowych (dostawa, montaż/instalowanie, szkolenia, doradztwo techniczne, serwis gwarancyjny i pogwarancyjny), które coraz częściej wywierają istotny wpływ na wybór oferenta. Wymagania stawiane przez klientów dotyczące jakości technicznej związane są przede wszystkim z bezpieczeństwem i niezawodnością produktów, a także minimalizowaniem ich negatywnego oddziaływania na środowisko. Kwestie te w dużej mierze regulują przepisy prawne określone w normach technicznych (międzynarodowych, np. publikowanych przez International Organization for Standardization, International Electrotechnical Commission, European Committee for Standardization, czy krajowych publikowanych przez instytucje normalizacyjne poszczególnych państw, takie jak American National Standards Institute, British Standards Institution, Deutsches Institut für Normung czy Association Française de Normalisation), a także w dyrektywach Unii Europejskiej (jak np. Dyrektywy Nowego Podejścia, WEEE czy RoHS)<sup>3</sup>. Potwierdzeniem jakości technicznej produktów są certyfikaty i deklaracje zgodności (z wymaganiami dyrektyw i norm technicznych), znaki bezpieczeństwa, znaki zgodności oraz deklaracje zgodności z normami technicznymi, jak również atesty producentów.

Oczekiwania nabywców dotyczące zapewnienia jakości technicznej i ekologiczności wyrobów wiążą się z wdrożeniem systemowego zarządzania jakością

---

<sup>3</sup> W Unii Europejskiej dostawcy powinni być przygotowywani w sposób proaktywny do osiągania zgodności z dyrektywami: WEEE (w sprawie zużytego sprzętu elektrycznego i elektronicznego – ang. *Waste from Electric and Electronic Equipment*) i RoHS (ograniczenie użycia substancji niebezpiecznych – ang. *Restriction on the use of Hazardous Substances*).

(opartego na wymaganiach standardu ISO 9001 oraz standardach sektorowych) oraz systemowego zarządzania środowiskiem (opartego na wymaganiach standardów ISO serii 14000). Należy przy tym zaznaczyć, iż wdrożenie systemowego zarządzania środowiskiem nie ogranicza się bynajmniej tylko do nadzorowania aspektów środowiskowych (by monitorować ich zgodność z wymaganiami prawnymi) wg wymagań zawartych w wytycznych opublikowanych w standardzie ISO 14001, ale coraz bardziej koncentruje się na kompleksowych analizach cyklu życia produktu opartego na normach ISO serii 14040 czy ecolabelingu opartego na normach ISO serii 14020. Coraz częściej producenci biorą pod uwagę kwestie ograniczania negatywnego wpływu produktu na otoczenie już podczas projektowania, wprowadzając koncepcje ecodesign, która uwzględnia predykcijną analizę aspektów środowiskowych w całym cyklu życia wyrobu (*Life Cycle Assessment – LCA*)<sup>4</sup>. Koncepcja ta zakłada przewidywany wpływ innowacji na środowisko, począwszy od pozyskania surowców, poprzez procesy produkcyjne, procesy logistyczne (takie jak pakowanie, transport, magazynowanie, instalowanie), eksploatację/konserwację zakupionego dobra, aż po postępowanie z nim po wycofaniu z użytkowania.

### 3. Doskonalenie systemów zarządzania jakością poprzez budowanie relacji z dostawcami

Podejmując działania w zakresie doskonalenia systemowego zarządzania jakością, wiele podmiotów włącza w te działania także swoich dostawców w zakresie wdrażania narzędzi systemowych (przedstawiając im stosowne wytyczne już na etapie oceny zdolności do spełnienia rygorystycznych wymagań), oferując im specjalne programy wsparcia (*supplier development programs*), a przez to buduje także wzajemnie korzystne relacje oparte na zasadach win-win<sup>5</sup>. Programy rozwoju dostawców oparte są na transferze wiedzy i doświadczeniu w zakresie wdrażania narzędzi doskonalenia operacyjnego (systemów zarządzania jakością/ środowiskiem/ bezpieczeństwem, elementów Toyota Production System, wdrażania projektów Lean czy metodyk Six Sigma). Wdrożenie tych programów pozwala zarówno dostawcom, jak i odbiorcom doskonaląc jakość wyrobów (obniżać poziom niezgodności, wprowadzać modyfikacje produktowe, zwiększać poziom niezawodności i bezpieczeństwa),

---

<sup>4</sup> A. Kengpol, P. Boonkanit, *The decision support framework for developing ecodesign at conceptual phase based upon ISO/TR 14062*, „International Journal of Production Economics” 2011, vol. 131, no. 1, s. 4–14; A. Aksoy, N. Özturk, *Supplier selection and performance evaluation in just-in-time production environments*, „Expert Systems with Applications” 2011, vol. 38, s. 6311–6359.

<sup>5</sup> P.K. Humphreys, W.L. Li, L.Y. Chan, *The impact of supplier development on buyer-supplier performance*, „The International Journal of Management Science” 2004, vol. 32, no. 2, s. 131–141; S.I. Omurca, *An intelligent supplier evaluation, selection and development*, „Applied Soft Computing” 2013, vol. 13, no. 1, s. 600–607.

skracać cykle procesów i obniżać ich koszty (zwłaszcza w odniesieniu do procesów operacyjnych, takich jak projektowanie, obsługa klientów przed i po sprzedaży, produkcja/świadczenie usług, transport i utrzymanie infrastruktury), a także usprawniać wzajemną komunikację<sup>6</sup>.

Koncerny globalne coraz częściej publikują wymagania wstępne, jakie powinni spełniać potencjalni dostawcy. Znacząca część tych wymagań nie tylko odnosi się do zagwarantowania jakości technicznej, ale coraz bardziej koncentruje się na systemowym zarządzaniu jakością procesów i zapewnieniu ich ekologiczności oraz bezpieczeństwa, a także na wdrażaniu kodeksów postępowania etycznego opartych na założeniach inicjatywy Global Compact<sup>7</sup>. Wiele koncernów stara się pomagać lokalnym dostawcom w spełnieniu przez nich rygorystycznych wymagań, oferując im pomoc w postaci konsultacji i szkoleń w zakresie zarządzania jakością (np. *Mazda Quality Classes*<sup>8</sup>) czy doskonalenia systemów zarządzania, zwłaszcza w obszarach związanych z bezpieczeństwem i środowiskiem (np. *Alcan's Drive for Procurement Excellence – HSE*<sup>9</sup>). Podobną inicjatywę podjął Intel, wdrażając program *Supplier Continuous Quality Improvement* (SCQI), którego celem jest wsparcie kooperantów w dostosowywaniu się do wymagań związanych z systemowym zarządzaniem jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem<sup>10</sup>. Działania w tym zakresie realizuje także Siemens poprzez program PROMEHS (*PROcess Management for Environment, Health & Safety*<sup>11</sup>), a także Asus, ustanawiając *GreenASUS* (GA) – *Green Supply Chain Management ASUS*<sup>12</sup>, ukierunkowany na systemowy zestaw wymagań dotyczących poprawy aspektów środowiskowych przez dostawców – *Green Product Management System* (GPMS). Z kolei Bosch stara się edukować swoich dostawców w zakresie narzędzi doskonalenia operacyjnego, takich jak Six Sigma, TPS czy Lean Management, prowadząc z nimi wspólne projekty w ramach *Supplier Development*

<sup>6</sup> Ch. Bai, J. Sarkis, *Evaluating green supplier development programs with a grey based rough set methodology*, „Expert System with Applications” 2011, vol. 38, no. 11, s. 13505–13517; X. Fu, Q. Zhu, J. Sarkis, *Evaluating green supplier development programs with at a telecommunications systems provider*, „International Journal of Production Economics” 2012, vol. 140, no. 1, s. 357–367.

<sup>7</sup> Ch.Ch. Chen, *Incorporating green purchasing into frame of ISO 14000*, „Journal of Cleaner Production” 2005, vol. 13, no. 9, s. 927–933; S.U. Hojmoose, A.J. Adrien-Kirby, *Social and environmentally responsible procurement: A literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21<sup>st</sup> century*, „Journal of Purchasing & Supply Management” 2012, vol. 18, no. 4, s. 232–242; R.X.A. Lu, P.K.C. Lee, T.C.E. Cheng, *Socially responsible supplier development: Construct development and measurement validation*, „International Journal of Production Economics” 2012, vol. 140, no. 1, s. 160–167.

<sup>8</sup> Mazda Social & Environmental Report 2008, s. 30.

<sup>9</sup> Alcan Sustainability Report 2006, s. 6.

<sup>10</sup> *Intel Supplier Continuous Quality Improvement SCQI Handbook* ([supplier.intel.com/dobusiness/quality](http://supplier.intel.com/dobusiness/quality)).

<sup>11</sup> Siemens Corporate Responsibility Report 2007, s. 49.

<sup>12</sup> [www.asus.com/About\\_ASUS/GreenASUS](http://www.asus.com/About_ASUS/GreenASUS).

*Program*<sup>13</sup>. Podobnie działania podejmuje Hewlett Packard, proponując *The Focused Improvement Suppliers Initiative (FISI)*<sup>14</sup>, czy LG, wdrażając *Win-Win Partnership Program*<sup>15</sup>. Budowanie relacji zarówno z klientami, jak i z dostawcami jest warunkiem niezbędnym doskonalenia organizacji i realizowanych przez nią procesów nie tylko przy wykorzystaniu wymagań standardów zarządzania jakością, środowiskiem czy bezpieczeństwem, ale także innych narzędzi, takich jak TPS, Six Sigma czy Lean Management<sup>16</sup>.

Obserwując trendy światowe, można wyraźnie dostrzec, iż dostawcy w ostatnim okresie coraz częściej są monitorowani pod względem spełnienia zasad zrównoważonego rozwoju, kierują się aspektami ekonomicznymi (wymagając wysokiej jakości technicznej, niezawodności dostaw, konkurencyjności cenowej, wsparcia serwisowego), aspektami środowiskowymi, a także społecznymi (zasadami opartymi na idei Global Compact) wydają specjalne zasady zachowań i standardy etyki dla dostawców (Supplier Conduct Principles, Principles and Standards of Ethical Supply Management Conduct) oraz przewodniki w zakresie ich wdrażania (Supply Chain CSR Deployment Guidebook, Purchasing Way, Supplier Sustainability Program Manual), organizują programy (Supply Chain Social Responsibility Programs) czy wdrażają projekty (Supplier Responsibility Projects), a także opracowują listy kontrolne (Supply Chain CSR Checklist) służące m.in. do samooceny kontrahentów. Szczególny nacisk na wymagania dotyczące ochrony środowiska wobec dostawców kładą firmy japońskie, które opracowały szczegółowe wytyczne dla dostawców, np. Toshiba, Sharp, Mazda (Green Procurement Guidelines), Canon, Kyocera (Green Procurement Standards), Fujitsu (Green Procurement Directions), Sony (Green Purchasing Standards), NEC (Green Procurement Policies). Standardy te są narzucane dostawcom jako klauzule dołączane do kontraktów w zakresie przestrzegania wymagań środowiskowych (Supplier Social & Environmental Responsibility Agreement). Dotyczą one m.in.<sup>17</sup>:

- przestrzegania wymagań prawnych przepisów dotyczących ochrony środowiska;
- dostarczenia deklaracji ochrony środowiska;
- dostarczenia wypełnionych kwestionariuszy systemu zarządzania środowiskowego (Environmental Management System Questionnaire);

<sup>13</sup> The procurement partnership Cooperation with our suppliers, Bosch ([purchasing.bosch.com](http://purchasing.bosch.com)).

<sup>14</sup> [http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/environment/supplychain/ser\\_program.html](http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/environment/supplychain/ser_program.html).

<sup>15</sup> LGE Sustainability Report, 2008, s. 54.

<sup>16</sup> S. Hajmohammad i in., *Lean management and supply chain: their role in green practices and performance*, „Journal of Cleaner Production”, January 2013, vol. 39, s. 312–320; Ch.M. Dües, K.H. Tan, M. Lim, *Green as the new Lean: how to use Lean practices as a catalyst to greening your supply chain*, „Journal of Cleaner Production” February 2013, vol. 40, s. 93–100.

<sup>17</sup> M. Urbaniak, *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2010, s. 395–396.



- wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego wg wymagań standardu ISO 14001<sup>18</sup>;
- przestrzegania procedur opisujących wytyczne postępowania w zakresie dobrych praktyk środowiskowych (*environmental good practice procedures*).

#### 4. Doskonalenie systemów zarządzania jakością poprzez zaangażowanie pracowników

Wiele przedsiębiorstw dostrzega, iż doskonalenie systemowego zarządzania jakością możliwe jest dzięki wysokiemu poziomowi świadomości pracowników, ich zaangażowania oraz poczucia odpowiedzialności za przyszłość organizacji. Osiągnięcie takiego stanu wymaga jednak od nich rozwijania indywidualnej wiedzy, wykorzystywania ich doświadczenia w rozwiązywaniu problemów, umiejętności pracy zespołowej, z kolei od kierownictwa wymaga udzielania takich uprawnień, by podwładni mogli z określoną swobodą nadzorować i realizować wykonywane przez siebie zadania i je doskonalić. Wzrost zaangażowania pracowników osiąga się często poprzez pracę zespołową. Może ona przebiegać w ramach jednego wydziału (zespół wydziałowy) lub poza nim (zespół wielowydziałowy). Członkowie zespołu łączą umiejętności i wysiłki w celu zidentyfikowania wymaganych zmian i wprowadzenia ich do swojej pracy. Do skutecznej pracy zespołu niezbędne jest wsparcie kierownictwa poprzez zapewnienie odpowiednich zasobów (np. wiedzy, infrastruktury) oraz warunków (czasu, miejsca) w celu zidentyfikowania problemów, zaprojektowania odpowiednich rozwiązań i ich skutecznego wdrożenia. Jest to szczególnie ważne w przypadku wprowadzania takich narzędzi doskonalenia operacyjnego, jak TPS, Lean Management czy Six Sigma<sup>19</sup>. Na kierownictwie spoczywa odpowiedzialność za udostępnienie kanałów komunikacji we wszystkich kierunkach: z góry na dół, z dołu do góry i w poziomie, aby skutecznie zapewnić zrozumienie stawianych celów i zadań, dzielić się fachową wiedzą oraz informować o przebiegu procesów i osiągniętych wynikach. W wielu firmach organizowane są cokwartalne czy nawet comiesięczne spotkania kierownictwa firmy (zakładu) z pracownikami, podczas których przekazuje się podwładnym informacje na temat planów (i mających następować zmian wewnątrz organizacji), a także zbiera opinie, uwagi dotyczące pojawiających się problemów, by uwzględnić je przy podejmowaniu decyzji<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> W październiku 1999 Company Motor Ford i General Motors ogłosiły, że wymagają certyfikatu ISO 14001 od wszystkich dostawców wyposażenia. Podobnie w sierpniu 2000 postąpiła Manufacturing Toyota North America, Inc., informując o tym swoich dostawców w wysyłanych im wytycznych zawartych w publikacji „Green Supplier Guidelines: Leadership In Environmental Performance”.

<sup>19</sup> A.V. Hill, W. Zhang, G.H. Gilbreath, *Discipline your Lean Sigma programs: Study identifies 10 important concepts for world-class performance*, „Industrial Engineer” 2011, vol. 43, no. 6, s. 48–52.

<sup>20</sup> Na przykład w firmie Siemens spotkania kierownictwa z pracownikami odbywają się w ramach realizacji programu (mającego budować otwartą komunikację wewnętrzną i zaufanie do podejmowanych przez kierownictwo działań) określonego akronimem TALK (*Think-Awareness-Listen-Knowledge*).

Coraz więcej przedsiębiorstw w proces kreowania innowacji produktowych i organizacyjnych stara się włączać wszystkich pracowników poprzez wdrażanie koncepcji Kaizen. Ich pomysły mogą być zgłaszane podczas sesji grupowych związanych z rozwiązywaniem problemów (*Kaizen teams*), ale także indywidualnie. W tym celu wykorzystuje się m.in. intranet czy tak zwane skrzynki zbierania pomysłów/sugestii (*idea collection boxes, suggestion boxes, Kaizen boxes*). Chcąc zachęcić pracowników do zgłaszania i wprowadzania indywidualnych i grupowych usprawnień (osiągnięć w zakresie ciągłego doskonalenia), firmy wprowadzają różnego rodzaju systemy nagród.

Zespołowe projekty Kaizen, które wdraża się zarówno w przypadku rozwiązywania doraźnych problemów, jak i okresowego usprawniania wyników, określane są jako *Kaizen events* czy *Kaizen weeks*<sup>21</sup>. Do skutecznego wdrożenia kaizen niezbędne jest także utrzymywanie przez zatrudnionych porządku w miejscu pracy (podejście 5S<sup>22</sup>) oraz zapewnienie ciągłości realizacji procesów (poprzez wdrożenie podejścia Total Productive Maintenance koncentrującego się na unikaniu awarii infrastruktury, niezgodności/ marnotrawstwa oraz wypadków przy pracy). Istotną rolę w tym zakresie odgrywa postawa przywódcza menedżerów operacyjnych (średniego i niskiego szczebla zarządzania, tzn. kierowników, mistrzów, brygadzistów, specjalistów kierujących zespołami) inspirowająca do działania i motywująca przykładem podwładnych oraz kształtująca świadomość pracowników, którzy powinni być inspirowani do nieustannego poszukiwania coraz to nowych udoskonaleń. Szczególne znaczenie w kształtowaniu świadomości pracowników w przedsiębiorstwach doskonalących systemy zarządzania jakością mają szkolenia. Mogą one mieć różne formy, np. szkoleń stanowiskowych (*on the job training*), odbywających się na stanowisku podczas pracy, polegających na obserwowaniu innych (doświadczonych współpracowników i przełożonych) wykonujących poprawnie swoje obowiązki i ich naśladowaniu poprzez demonstrację, czy opieki mentora, którego zadaniem jest przyspieszenie procesu adaptacji i rozwoju pracowników w firmie poprzez przekazywanie fachowej wiedzy, demonstrowanie przykładów zachowań, stymulowanie rozwoju, udzielanie pomocy i wsparcia w przypadku pojawiania się problemów. Rozwinięciem mentoringu jest coaching, który przejawia się pobudzaniem motywacji przez przełożonych i stymulowaniem podejmowania inicjatyw u pracowników, dzięki wspólnemu ustalaniu celów i sposobów ich realizacji. Podstawowym zadaniem coachów jest rozwijanie określonych zachowań i umiejętności oraz zasilanie procesów kompetentnymi i zmotywowanymi pracownikami. Wprowadzenie coachingu i mentoringu jest szczególnie istotne w przedsiębiorstwach wdrażających projekty Lean Management czy Six Sigma (DMAIC, DFSS), których realizacja oparta jest na ciągłym przyswa-

<sup>21</sup> A. Manos, *The Benefits of Kaizen and Kaizen Events*, „Quality Progress”, February 2007, s. 47–48; J.A. Farris i in., *Critical success factors for human resource outcomes in Kaizen events: An empirical study*, „International Journal of Production Economics” 2010, vol. 117, no. 1, s. 42–65.

<sup>22</sup> 5S w języku japońskim to: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke, co odpowiada polskiemu tłumaczeniu selekcja, systematyczność, sprzątnięcie, standaryzacja, samodyscyplina.

janiu nowej praktycznej wiedzy niezbędnej do identyfikacji aktualnych problemów/niezgodności (tzw. mudy), zaproponowania ich skutecznego rozwiązania (usunięcia niezgodności/eliminacji mud) i poprawy wyników (wzrostu skuteczności i efektywności procesów oraz spełnienia oczekiwań interesariuszy)<sup>23</sup>. Skuteczne wdrożenie Kaizen, Lean Management, Six Sigma czy Lean Six Sigma jest możliwe pod warunkiem zrozumienia przez najwyższe kierownictwo, a także kierownictwo średniego szczebla, że korzystne zmiany mogą być wynikiem delegowania uprawnień, pomysłów i działań pracowników operacyjnych oraz że pokonanie stagnacji w organizacji nie musi wiązać się z kosztownymi innowacjami, takimi jak zakup nowoczesnych technologii czy elementów nowej infrastruktury<sup>24</sup>.

## 5. Konkluzje

Rekapitulując należy stwierdzić, iż skuteczne, kompleksowe wdrożenie narzędzi doskonalenia operacyjnego (systemów zarządzania opartych na wymaganiach normatywnych oraz koncepcji TPS, Lean oraz Six Sigma) przyczynia się do rozwoju organizacji (poprzez poprawę wyników procesów) oraz budowania reakcji z interesariuszami, co ma wpływ na zapewnienie jej trwałego doskonalenia (*sustainable excellence*)<sup>25</sup>. Przekłada się to na korzyści, do których zaliczyć można m.in.:

- zapewnienie (spełnienie wymagań określonych przez standardy techniczne) oraz ciągłe doskonalenie jakości technicznej produktów materialnych i usług (w tym również zmniejszenie ich negatywnego wpływu organizacji na środowisko);
- podnoszenie świadomości pracowników oraz ich kwalifikacji, zwłaszcza w zakresie skutecznego reagowania na niezgodności (podejmowanie działań korygujących), postępowania zwłaszcza w sytuacjach niepożądanych (generujących koszty powstałych niezgodności dotyczących produktów i procesów), identyfikacji ryzyka (podejmowanie działań zapobiegawczych poprzez analizę możliwości wystąpienia błędów, które powodują niepożądane zmiany w procesach i/lub produktach)<sup>26</sup>.
- możliwość optymalizowania działań organizacji poprzez efektywne wykorzystanie zasobów, skrócenie cykli procesów, unikanie marnotrawstwa, a także wprowadzanie inicjatyw w zakresie działań doskonalących;

<sup>23</sup> U. Bombrowski, T. Mielke, C. Engel, *Knowledge Management in Lean Production System*, „Procedia CIRP” 2012, vol. 3, s. 436–441.

<sup>24</sup> R.W. Hoerl, M. Gardner, *Lean Six Sigma, creativity, and innovation*, „International Journal of Lean Six Sigma” 2010, vol. 1, no. 1, s. 30–38; S. Bhasin, *Performance of Lean in large organisation*, „Journal of Manufacturing System” 2012, vol. 31, no. 4, s. 349–357; V. Arumugam, J. Antony, M. Kumar, *Linking learning and knowledge creation to project success in Six Sigma projects: An empirical investigation*, „International Journal of Production Economics” 2013, vol. 141, no. 1, s. 388–402.

<sup>25</sup> M.A. Idri, M. Zairi, *Sustaining TQM: a synthesis of literature and proposed research framework*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2006, vol. 17, no. 9, s. 1245–1260.

<sup>26</sup> Ryzyko to może dotyczyć błędu w produkcji, operacji, procesie, nieosiągnięcia celu, awarii, wypadku, niezadowolenia klienta.

- możliwość partycypacji pracowników w ustalaniu celów i mierników oceny podejmowanych działań (realizowanych procesów, wdrażania projektów);
- poprawę skuteczności procesów komunikacji z interesariuszami i włączanie ich w inicjatywę związane z doskonaleniem procesów i produktów;
- obniżenie poziomu ryzyka zagrożeń związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa (produktów, pracy personelu, informacji, funkcjonowania infrastruktury, środowiska)<sup>27</sup>.

Przeprowadzone rozważania wskazują, iż działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie doskonalenia systemów zarządzania jakością są procesem ciągłym, coraz częściej zachodzącym nie w pojedynczych podmiotach gospodarczych, lecz w relacjach pomiędzy partnerami w łańcuchach dostaw (klientami dostawcami), opartych nie tylko na wymaganiach, lecz również na transferze wiedzy. Proces ten nieustannie się rozwija wraz z ciągle postępującą globalizacją poprzez ekspansję międzynarodowych koncernów, które silnie koncentrują swoje wysiłki na podwyższaniu poziomu jakości technicznej produktów oraz na poprawie sprawności i efektywności procesów.

## Literatura

- Aksoy A., Özturk N., *Supplier selection and performance evaluation in just-in-time production environments*, „Expert Systems with Applications” 2011, vol. 38, s. 6311–6359.
- Arumugam V., Antony J., Kumar M., *Linking learning and knowledge creation to project success in Six Sigma projects: An empirical investigation*, „International Journal of Production Economics” 2013, vol. 141, no. 1, s. 388–402.
- Bai Ch., Sarkis J., *Evaluating green supplier development programs with a grey based rough set methodology*, „Expert System with Applications” 2011, vol. 38, no. 11, s. 13505–13517.
- Bhasin S., *Performance of Lean in large organization*, „Journal of Manufacturing System” 2012, vol. 31, no. 4, s. 349–357.
- Bombrowski U., Mielke T., Engel C., *Knowledge Management in Lean Production System*, „Procedia CIRP” 2012, vol. 3, s. 436–441.
- Chen Ch.Ch., *Incorporating green purchasing into frame of ISO 14000*, „Journal of Cleaner Production” 2005, vol. 13, no. 9, s. 927–933.
- Dües Ch.M., Tan K.H., Lim M., *Green as the new Lean: how to use Lean practices as a catalyst to greening your supply chain*, „Journal of Cleaner Production”, February 2013, vol. 40, s. 93–100.
- Farris J.A., van Aken E.M., Doolen T.L., Worley J., *Critical success factors for human resource outcomes in Kaizen events: An empirical study*, „International Journal of Production Economics” 2009, vol. 117, no. 1, s. 42–65.
- Fu X., Zhu Q., Sarkis J., *Evaluating green supplier development programs with at a telecommunications systems provider*, „International Journal of Production Economics” 2012, vol. 140, no. 1, s. 357–367.
- Granerud L., Rocha R.S., *Organizational learning and continuous improvement of health and safety in certified manufactures*, „Safety Science” 2011, vol. 49, s. 1030–1039.

---

<sup>27</sup> N. Radziwill i in., *Starting from Scratch-Roadmap and Toolkit Recipe for a New Quality System*, „Quality Progress”, September 2008, s. 40–46.

- Hajmohammad S., Vachon S., Klassen R.D., Gavronski I., *Lean management and supply chain: their role in green practices and performance*, „Journal of Cleaner Production” January 2013, vol. 39, s. 312–320.
- Herron C., Hicks Ch., *The transfer of selected lean manufacturing techniques from Japanese automotive manufacturing into general manufacturing (UK) through change agents*, „Robotics and Computer-Integrated Manufacturing” 2008, vol. 24, no. 4, s. 524–531.
- Hill A.V., Zhang W., Gilbreath G.H., *Discipline your Lean Sigma programs: Study identifies 10 important concepts for world-class performance*, „Industrial Engineer” 2011, vol. 43, no. 6, s. 48–52.
- Hoejmose S.U., Adrien-Kirby A.J., *Social and environmentally responsible procurement: A literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21<sup>st</sup> century*, „Journal of Purchasing & Supply Management” 2012, vol. 18, no. 4, s. 232–242.
- Idri M.A., Zairi M., *Sustaining TQM: a synthesis of literature and proposed research framework*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2006, vol. 17, no. 9, s. 1245–1260.
- Jørgensen T.H., Remmen A., Mellado M.D., *Integrated management systems – three different level of integration*, „Journal of Cleaner Production” 2006, vol. 14, no. 8, s. 713–722.
- Kengpol A., Boonkanit P., *The decision support framework for developing ecodesign at conceptual phase based upon ISO/TR 14062*, „International Journal of Production Economics” 2011, vol. 131, no. 1, s. 4–14.
- Lu R.X.A., Lee P.K.C., Cheng T.C.E., *Socially responsible supplier development: Construct development and measurement validation*, „International Journal of Production Economics” 2012, vol. 140, no. 1, s. 160–167.
- Manos A., *The Benefits of Kaizen and Kaizen Events*, „Quality Progress”, February 2007, s. 47–48.
- Omurca S.I., *An intelligent supplier evaluation, selection and development*, „Applied Soft Computing” 2013, vol. 13, no. 1, s. 600–607.
- Radziwill N., Olson D., Vollmar A., Lippert T., Mattis T., van Devark K., Sinn J.W., *Starting from Scratch-Roadmap and Toolkit Recipe for a New Quality System*, „Quality Progress”, September 2008, s. 40–46.
- Qi L., Qingling D., Wei S., Jine Z., *Modeling of risk treatment measurement model under four clusters standards (ISO 9001, 14001, 27001, OHSAS 18001)*, „Procedia Engineering” 2012, vol. 37, s. 354–358.
- Tuček D., Dlabáč J., *How to build up a Lean Production Systems*, „International Journal of Systems Applications, Engineering & Development” 2012, vol. 6, no. 3, s. 242–250.
- Urbaniak M., *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Van Aken E.M., Farris J.A., Glover J.G., Letens G., *A framework for designing, managing, and improving Kaizen event programs*, „International Journal of Productivity and Performance Management” 2010, vol. 59, no. 7, s. 641–667.
- Van Scyoc K., *Process safety improvement-Quality and target zero*, „Journal of Hazardous Materials” 2008, vol. 159, no. 1, s. 42–48.
- Yang M., Hong P., Modi S.B., *Impact of lean manufacturing end environmental management of business performance: An empirical study of manufacturing firms*, „International Journal of Production Economics” 2011, vol. 129, no. 2, s. 251–261.
- Zu X., Fredendall L.D., Douglas T.J., *The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma*, „Journal of Operational Management” 2008, vol. 26, no. 5, s. 630–650.

## **PROSPECTS FOR IMPROVEMENT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS**

**Summary:** The aim of this paper is to identify trends and prospects for improvement of quality management systems. More and more often it can be observed that firms improving quality management systems focus on building relationships with key stakeholders in the supply chain (customers and suppliers), as well as with employees. In this regard, companies use environmental and safety management systems (health and safety, security of information, security for supply chain), as well as other useful concepts for improving operational processes, such as elements of TPS (such as Kaizen, 5S, TPM), Lean Management, and Six Sigma methodologies for example DMAIC or DMADV.

**Keywords:** quality management, continuous improvement, building relationships in the supply chain.