

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, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

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)

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

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

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

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

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

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

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

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

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

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

Part 2. Process orientation

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

Part 3. Change orientation

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

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

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

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

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

Piotr Rogala

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CIĄGŁE DOSKONALENIE JAKOŚCI WEDŁUG NORM ISO SERII 9000

Streszczenie: W artykule poddano analizie podejście do zasady ciągłego doskonalenia, prezentowane w międzynarodowych normach ISO 9000, ISO 9001 oraz ISO 9004. Na tej podstawie stwierdzono, że w treści tych dokumentów występują częste nawiązania do zasady ciągłego doskonalenia, co niewątpliwie przyczynia się do jej upowszechnienia. Niemniej jednak normy nie określają w precyzyjny sposób, na czym polega ciągłe doskonalenie. Ponadto wymagania systemu zarządzania jakością ISO 9001 w niewystarczającym stopniu wymuszają podejmowanie działań przyczyniających się do rzeczywistego doskonalenia organizacji i jej produktów.

Słowa kluczowe: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ciągłe doskonalenie.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.48

1. Wstęp

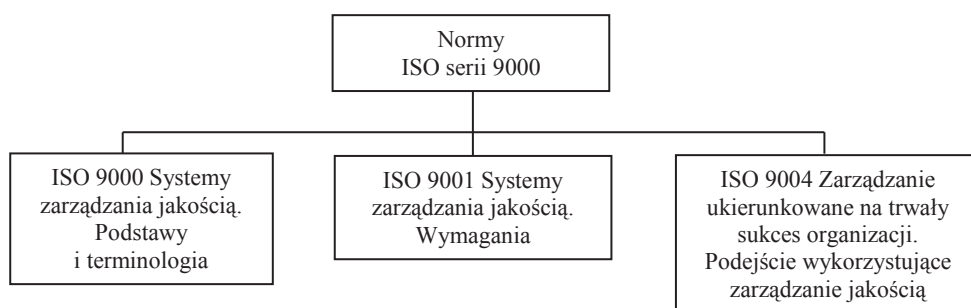
Opublikowane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną normy serii 9000 wywarły znaczący wpływ na funkcjonowanie wielu organizacji. Obecnie już ponad 1 milion organizacji posiada certyfikat potwierdzający spełnianie wymagań normy ISO 9001. Definicje i zasady przedstawione w standardzie ISO 9000 cytowane są w licznych opracowaniach naukowych i praktycznych poradnikach publikowanych na całym świecie. Prezentowane w normach ISO serii 9000 podejście do zarządzania organizacją niewątpliwie kształtuje sposób rozumienia wielu zagadnień związanych z zarządzaniem.

O ile jednak w literaturze przedmiotu pojawiło się wiele analiz dotyczących praktycznego wykorzystania normy ISO 9001 (dotyczą one m.in. powodów wdrażania systemów zarządzania jakością, a także ich skuteczności oraz efektywności), o tyle brakuje opracowań analizujących treść norm ISO serii 9000 z uwzględnieniem takich kryteriów, jak jasności przekazu, koherentność oraz kompletności ujęcia.

Celem artykułu jest przeprowadzenie takiej analizy w odniesieniu do jednej z najważniejszych zasad zarządzania jakością, tj. do ciągłego doskonalenia. Zostanie scharakteryzowane, a następnie poddane ocenie podejście do tej zasady zaprezentowane w trzech normach: ISO 9000, ISO 9001 oraz ISO 9004.

2. Normy ISO serii 9000

Przez pojęcie rodziny norm ISO 9000 – w szerszym ujęciu – rozumie się wszystkie wydane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną dokumenty dotyczące różnych aspektów zarządzaniem jakością. Obecnie jest około 20 takich publikacji. Dotyczą one m.in.: audytów jakości, planów jakości, satysfakcji klientów, zaangażowania i kompetencji pracowników [www.iso.org, 3.05.2013]. Kluczową rolę odgrywają jednak trzy spośród nich, tj. ISO 9000, ISO 9001 oraz ISO 9004 (zob. rys. 1). Często, gdy mówi się o normach ISO serii 9000, na myśli ma się tylko te normy (zob. [Wawak 2006, s. 85]). Można więc przyjąć, że jest to rodzina norm ISO 9000 w węższym ujęciu. Takie podejście zostanie przyjęte w dalszej części opracowania.



Rys. 1. Kluczowe normy ISO serii 9000

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.pkn.pl (3.05.2014).

Po raz pierwszy międzynarodowa norma terminologiczna, dotycząca zarządzania jakością, opublikowana została w 1986 r. Była ona wówczas oznaczona symbolem ISO 8402. Zgodnie z zasadami normalizacji każda norma podlega okresowym przeglądom i – w razie potrzeby – nowelizacjom. Tak też postąpiono z normą terminologiczną. Pierwszą aktualizację dokument ten przeszedł w 1994 r. Podczas kolejnej, którą przeprowadzono 6 lat później, norma ISO 8402 została wycofana, a jej miejsce zajęła norma ISO 9000. Ostatnia nowelizacja nastąpiła w 2005 r. Aktualna wersja normy ISO 9000, „Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia”, składa się z dwóch części. Pierwsza zawiera wskazówki dotyczące systemów zarządzania jakością (m.in. roli najwyższego kierownictwa w systemie zarządzania jakością, dokumentacji oraz sposobów oceniania systemów zarządzania jakością). W drugiej części przedstawiono definicje 84 terminów związanych z zarządzaniem jakością [PN-EN ISO 9000:2006].

Pierwsza wersja normy ISO 9001 pochodzi z 1987 r. Poddana ona została aktualizacji w 1994 r., a następnie w 2000 oraz 2008 r. Jej aktualna wersja nosi tytuł „System zarządzania jakością. Wymagania” [PN-EN ISO 9001:2009]. W kolejnych rozdziałach tego dokumentu przedstawiono wymagania, które powinna spełniać

organizacja wdrażająca system zarządzania jakością. Dotyczą one: (1) zarządzania procesami i dokumentacji systemu zarządzania jakością, (2) zaangażowania kierownictwa, (3) zarządzania zasobami, czyli personelem, infrastrukturą oraz środowiskiem pracy, (4) realizacji wyrobu, czyli wytwarzania produktów lub świadczenia usług, oraz (5) pomiarów, analiz i doskonalenia. Organizacje, które spełniają te wymagania, mogą uzyskać odpowiedni certyfikat [PN-EN ISO 9001:2009].

Norma ISO 9004 została po raz pierwszy opublikowana w 1987 r. Dokument ten zawiera wytyczne dotyczące zarządzania jakością, będące uzupełnieniem wymagań zawartych w normie ISO 9001. W latach 1993-1994 wydane zostały dodatkowe części (tzw. arkusze) tej normy. Dotyczyły one usług, materiałów wytwarzanych w procesach ciągłych oraz doskonalenia jakości. Podczas nowelizacji, która nastąpiła w 2000 r., zrezygnowano z rozbijania normy na części i wydano jeden dokument pt. „Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania”. Dziewięć lat później wprowadzona została kolejna zmiana, istotnie modyfikująca charakter całego dokumentu. Standard ten prezentuje wytyczne dotyczące zarządzania organizacją, znacznie wykraczające poza zakres wymagań zawartych w normie ISO 9001. Zawiera on ponadto kwestionariusz samooceny organizacji, który umożliwia określenie poziomu dojrzałości organizacji [PN-EN ISO 9001:2010].

3. Doskonalenie organizacji

Koncepcja zarządzania jakością od początku wśród swoich fundamentalnych zasad wskazywała ciągle doskonalenie (*continuous improvement*). Przez pojęcie to rozumie się taką sytuację w organizacji, w której wszyscy pracownicy w sposób ciągły poszukują możliwości eliminowania przyczyn niedoskonałości w funkcjonowaniu organizacji [Al-jawazneh, Smadi 2011, s. 234]. Normy ISO serii 9000 odwołują się do tej zasady. Nawiązania do niej znajdują się w każdej z trzech opisywanych norm.

W normie ISO 9000 wskazuje się ciągle doskonalenia jako jedną z ośmiu zasad zarządzania jakością. W angielskiej wersji tego dokumentu nie posłużono się jednak terminem *continuous improvement*, lecz *continual improvement*. Na tę drobną, lecz istotną różnicę nie zwraca się uwagi w publikacjach polskojęzycznych. Wynika ona z tego, iż słowo *continuous* oznacza, że działania są realizowane przez cały czas w sposób nieprzerwany, podczas gdy słowo *continual* oznacza, że działania podejmowane są często, cyklicznie, ale występują między nimi przerwy [www.gembapantarei.com, 8.04.2013]. W literaturze przedmiotu można dodatkowo spotkać pogląd, iż *continual improvement* dotyczy sytuacji, w której dokonywane zmiany mają znaczenie poważniejszy (czasem radykalny) wpływ na funkcjonowanie danej organizacji, niż ma to miejsce w przypadku *continual improvement* [Govender 2008, s. 313].

Sformułowanie *continual improvement* konsekwentnie występuje we wszystkich normach ISO serii 9000. W normie ISO 9000 definiuje się je jako „powtarzające się działanie mające na celu zwiększenie zdolności do spełnienia wymagań” [PN-

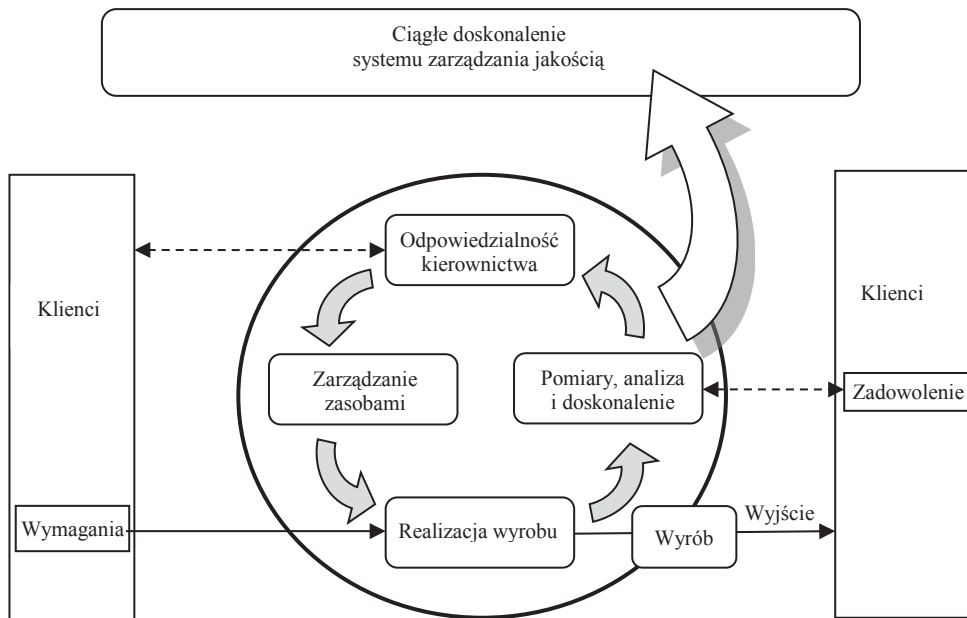
-EN ISO 9000:2006, s. 29]. W dokumencie tym przedstawiono także powiązania między kluczowymi zagadnieniami z zakresu zarządzania jakością. Wynika z nich, że zarządzanie jakością składa się z czterech wyodrębnionych elementów, tj. planowania, sterowania, zapewnienia oraz doskonalenia (rys. 2).



Rys. 2. Elementy składowe zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne na podstawie [PN-EN ISO 9000:2006].

W normie ISO 9001 do zasady ciągłego doskonalenia nawiązuje model prezentujący ideę systemu zarządzania jakością (rys. 3). Wskazuje on, że działania podejmowane w jego zakresie powinny prowadzić do realizacji zasady ciągłego doskonalenia. Ponadto w rozdziale 8: „Pomiary, analiza i doskonalenia”, zawarte zostały wymagania dotyczące m.in. badania satysfakcji klientów, przeprowadzania auditów wewnętrznych, monitorowania procesów i wyrobów oraz analizy danych. W rozdziale tym znajduje się, składający się z trzech części, podrozdział „Doskonalenie”. W pierwszej z tych części stwierdza się, iż „organizacja powinna ciągle doskonalić skuteczność systemu zarządzania poprzez wykorzystanie polityki jakości, celów dotyczących jakości, wyników auditów, analizy danych, działań korygujących i zapobiegawczych oraz przeglądu zarządzania” [PN-EN ISO 9001:2009, s. 39]. W drugiej części przedstawiono wymagania dotyczące przeprowadzania w organizacji działań korygujących, czyli działań podejmowanych w celu wyeliminowania przyczyn wykrytych niezgodności. W ostatnim podrozdziale zawarto wymagania dotyczące przeprowadzania w organizacji działań zapobiegawczych, czyli działań podejmowanych w celu wyeliminowania przyczyn potencjalnych niezgodności lub innych potencjalnych sytuacji niepożądanych [PN-EN ISO 9001:2009, s. 39].



Rys. 3. Model systemu zarządzania jakością ISO 9001

Źródło: [PN-EN ISO 9001:2009].

Należy dodatkowo zauważyć, iż o potrzebie doskonalenia norma ISO 9001 wspomina jeszcze w kilku innych miejscach, między innymi w podrozdziale 4.1: „Wymagania ogólne” (w którym mowa jest o tym, iż organizacja powinna wdrażać działania niezbędne do osiągnięcia zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia procesów) oraz w podrozdziale 6.1: „Zapewnienie zasobów” (w którym stwierdza się, iż organizacja powinna określić i zapewnić zasoby potrzebne do ciągłego doskonalenia skuteczności SZJ). Sam termin „doskonalenie” jest w normie użyty kilkanaście razy, ale w większości przypadków dotyczy to ogólnych stwierdzeń mówiących o tym, że system zarządzania jakością powinien realizować zasadę ciągłego doskonalenia. Na przykład w podrozdziale 1.1 mowa jest o tym, że systemy zarządzania jakością powinny wdrażać organizacje dążące do zwiększenia zadowolenia klienta przez skuteczne stosowanie systemu, łącznie z procesami dotyczącymi ciągłego doskonalenia systemu i zapewnienia zgodności z wymaganiami klienta i wymaganiami odpowiednich przepisów. W podrozdziale 5.1 znajduje się natomiast zapis, że najwyższe kierownictwo organizacji powinno dostarczyć dowodu własnego zaangażowania w tworzenie systemu zarządzania jakością oraz ciągle doskonalenie jego skuteczności [PN-EN ISO 9001:2009, s. 19].

Norma ISO 9004 nie zawiera wymagań dla systemu zarządzania jakością, nie może więc być podstawą certyfikacji. Zostały w niej przedstawione wytyczne dotyczące zarządzania organizacją, które uzupełniają i istotnie rozszerzają wymagania

zapisane w normie ISO 9001. Dotyczą one m.in. zarządzania strategicznego, zarządzania wiedzą oraz społecznej odpowiedzialności. Problematyce związanej z doskonaleniem poświęcony został podrozdział 9.2: „Doskonalenie”. Mowa w nim o tym, że „działania doskonalące mogą obejmować zakres od drobnych ulepszeń wprowadzanych w sposób ciągły na stanowisku pracy do znaczącego doskonalenia całej organizacji” [PN-EN ISO 9004, s. 41].

Ponadto zaleca się, aby organizacja na podstawie analizy danych określała cele doskonalenia swoich wyrobów, procesów, struktur organizacyjnych i systemu zarządzania oraz aby dążyła do ich osiągnięcia z wykorzystaniem cyklu PDCA (Planuj – Wykonaj – Sprawdź – Działaj). Organizacja powinna dążyć do tego, aby ciągłe doskonalenie stało się częścią kultury organizacyjnej, w tym celu musi:

- 1) zapewnić pracownikom możliwości uczestniczenia w działaniach dotyczących doskonalenia organizacji poprzez ich upewnienie,
- 2) zapewnić niezbędne zasoby,
- 3) ustanowić systemy wyrażania uznania i nagradzania za realizację działań doskonalących oraz
- 4) ciągle doskonalić skuteczność i efektywność samego procesu doskonalenia.

Tabela 1. Poziomy dojrzałości organizacyjnej w zakresie doskonalenia*

Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4	Poziom 5
<ul style="list-style-type: none"> • Działania podejmowane są <i>ad hoc</i> i oparte są na reklamacjach klienta lub przepisów. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wdrożony jest podstawowy proces doskonalenia oparty na działaniach korygujących i zapobiegawczych. • Organizacja zapewnia szkolenia dotyczące ciągłego doskonalenia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wysiłki doskonalenia mogą być wykazane dla większości wyrobów i kluczowych procesów organizacji. • Ukierunkowanie procesów doskonalenia jest zgodne ze strategią i celami • Systemy uznawania są wdrożone dla zespołów i indywidualnych osób; generując odpowiednie strategiczne doskonalenie. • Procesy ciągłego doskonalenia pracują na niektórych poziomach organizacji oraz z jej dostawcami i partnerami. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wyniki generowane z procesów doskonalenia zwiększają osiągnięcia organizacji. • Procesy doskonalenia są systematycznie przeglądane. • Doskonalenie jest stosowane do wyrobów, procesów, struktury organizacyjnej, modelu operacyjnego i systemu zarządzania organizacją. 	<ul style="list-style-type: none"> • Są dowody silnych związków między działaniami doskonalenia i osiągnięciem wyników wyższych od średnich sektora dla organizacji. • Doskonalenie jest przyjęte jako rutynowe działanie w całej organizacji, obejmując także jej dostawców i partnerów. • Istnieje ukierunkowanie na doskonalenie osiągnięć organizacji, łącznie z jej zdolnością do uczenia się i zmian.

* W normach ISO serii 9000 znajdują się błędy edycyjne oraz stylistyczne. Dotyczy to np. opisu poziomu 1 dojrzałości organizacyjnej, zawartego w aktualnej wersji normy ISO 9004.

Źródło: [PN-EN ISO 9004:2010, s. 79].

Ważne informacje związane z doskonaleniem odnaleźć można także w załącznikach. Dotyczy to dwóch przypadków. W załączniku A zaprezentowano metodę przeprowadzania oceny dojrzałości organizacyjnej. Został przygotowany kwestionariusz oceny organizacji, w którym znalazł się fragment odnoszący się do doskonalenia (zob. tab. 1).

W załączniku B zaprezentowano zestaw ośmiu zasad zarządzania jakością – tych samych co w normie ISO 9000. Jednak opis każdej z nich rozszerzony został o dwa elementy. Pierwszy z nich to typowe formy realizacji każdej z zasad. W odniesieniu do ciągłego doskonalenia wskazano:

- 1) stworzenie spójnego podejścia całej organizacji w zakresie ciągłego doskonalenia funkcjonowania organizacji,

- 2) zapewnienie pracownikom szkoleń na temat metod i narzędzi ciągłego doskonalenia,

- 3) ustanowienie ciągłego doskonalenia wyrobów, procesów i systemu celem każdej osoby w organizacji,

- 4) wyrażania uznania za działania związane z doskonaleniem.

Drugim z dodatkowych elementów są kluczowe korzyści wynikające z realizacji poszczególnych zasad. W przypadku ciągłego doskonalenia stwierdzono, że prowadzi ono do:

- 1) poprawy wyników,

- 2) powiązania działań związanych z doskonaleniem z celami strategicznymi organizacji,

- 3) zwiększenia umiejętności organizacji do reagowania na pojawiające się możliwości [PN-EN ISO 9004:2010].

4. Ocena podejścia do zasady ciągłego doskonalenia

Ocena zaprezentowanego w normach ISO serii 9000 podejścia do zasady ciągłego doskonalenia przeprowadzona zostanie poprzez udzielenie odpowiedzi na trzy pytania:

- 1) Czy w jasny i jednoznaczny sposób stwierdzono, na czym polega ciągle doskonalenie?

- 2) Czy konsekwentnie podkreślana jest konieczność realizacji tej zasady?

- 3) Czy precyzyjnie określono, w jaki sposób w praktyce należy realizować zasadę ciągłego doskonalenia?

Odpowiadając na pierwsze z tych pytań, należy stwierdzić, że w oparciu o normy ISO serii 9000 trudno jest wyrobić sobie spójny i jednoznaczny pogląd, czym jest ciągle doskonalenie. Jak już wcześniej wspomniano, w normie ISO 9000 sformułowana została definicja według, której ciągle doskonalenie to „powtarzające się działanie mające na celu zwiększenie zdolności do spełnienia wymagań”. W stosunku do tej definicji można jednak wysunąć co najmniej trzy wątpliwości. Dotyczą one:

1) stwierdzenia, że ciągłe doskonalenie to działanie, podczas gdy powinno ono być rozumiane jako zestaw działań podejmowanych w całej organizacji; w efekcie przyjętej w normie interpretacji może powstać mylne przekonanie, że ciągłe doskonalenie może być sprowadzone do jednego cyklicznie podejmowanego działania;

2) fragmentu definicji, w którym stwierdza się, że doskonalenie to „działanie mające na celu [...]”, gdyż kluczowym kryterium decydującym o tym, czy dane działanie jest, czy też nie jest doskonaleniem, nie powinny być przesłanki podjęcia danego działania, lecz jego efekty;

3) uznania, że doskonaleniem jest zwiększenie zdolności organizacji do spełnienia wymagań. Samo zwiększenie zdolności nie musi jednak wcale oznaczać, że wymagania będą rzeczywiście spełniane w pełniejszy sposób. Ponadto w definicji nie określono, które wymagania należy uwzględnić. Mogą to być np. wymagania prawne, a także formułowane przez klientów, właścicieli, pracowników itd. Często mają one sprzeczny charakter. W związku z tym należałoby rozstrzygnąć np., czy działania wpływające na lepsze spełnienie wymagań jednej grupy interesariuszy kosztem innych interesariuszy może być uznane za doskonalenie organizacji. Być może w definicji ciągłego doskonalenia należałoby skoncentrować się nie na spełnianiu wymagań określonych interesariuszy, lecz na realizacji misji i osiągnięciu celów organizacji, tak jak to proponuje np. Z. Gomółka [2009].

Wątpliwości terminologiczne nie ograniczają się wyłącznie do samej definicji, lecz dotyczą także innych fragmentów norm ISO serii 9000. Przykładem może być struktura zarządzania jakością przedstawiona na rys. 2. Zgodnie z nią doskonalenie jest jedną z czterech odrębnych części zarządzania jakością (obok planowania, sterowania i zapewnienia). Jednak podział między tymi częściami nie ma „ostrego” charakteru. Doskonalenie (podobnie jak planowanie) dotyczy każdej z trzech pozostałych części i nie powinno być traktowane jako oddzielne działanie. Wydaje się, że znacznie lepszym rozwiązaniem byłoby wyodrębnienie w ramach zarządzania jakością dwóch elementów, tj. zapewnienia (kontroli, certyfikacji itd.) oraz doskonalenia. Podejście to byłoby spójne z koncepcją, według której w ramach każdego systemu zarządzania można wyodrębnić dwa wymiary, tj. stabilizujący organizację oraz ją dynamizujący [Bełz, Skalik 2011, s.17].

Drugi z problemów badawczych dotyczył konsekwentnego promowania i odwoływania się do zasady ciągłego doskonalenia. Ze względu na to kryterium można wysoko ocenić treść norm ISO serii 9000. Nawiązania do tej zasady znajdują się w każdym z trzech analizowanych standardów. Została ona zdefiniowana i skrótowo opisana, między innymi poprzez podanie jej kluczowych form realizacji i korzyści dzięki niej osiągniętych. Jest ona także uwzględniona w zestawie ośmiu zasad zarządzania jakością oraz w ramach modelu systemu zarządzania jakością. Ponadto poświęcono jej wyodrębnioną część każdej z norm.

Trzecia z analizowanych kwestii dotyczy wskazania w normie praktycznych sposobów realizacji tej zasady. Ze względu na jej praktyczny charakter należy ją przede wszystkim wiązać z wymaganiami dla systemu zarządzania jakością, czyli z

normą ISO 9001. Przyjmując takie podejście, stwierdzić można, że w ramach systemu zarządzania jakością zaprojektowane zostały konkretne mechanizmy mające na celu ciągle doskonalenie organizacji. Należy do nich:

- 1) opracowywanie, przeglądanie i aktualizowanie polityki jakości,
- 2) wyznaczanie, przeglądanie i aktualizowanie celów dotyczących jakości,
- 3) przeprowadzanie przeglądów zarządzania,
- 4) przeprowadzanie auditów wewnętrznych,
- 5) realizowanie działań korygujących,
- 6) realizowanie działań zapobiegawczych,
- 7) przeprowadzanie pomiarów, prowadzenie monitoringu i analizowanie danych.

Mechanizmy te stwarzają organizacji możliwości doskonalenia. Należy jednak zaznaczyć, że większość z tych rozwiązań ma charakter diagnostyczny lub planistyczny, a nie implementacyjny (w praktyce zwykle jedynie działania korygujące i zapobiegawcze powodują realne zmiany w organizacjach). Ponadto wymagania w normie ISO 9001 zapisane zostały bardzo ogólnie. Mogą więc być realizowane na różne sposoby. W praktyce organizacje często starają się spełnić je na minimalnym dopuszczalnym poziomie. Świadczą o tym wyniki badań, na podstawie których ustalono np., że w organizacjach posiadających certyfikat ISO 9001 realizuje się rocznie 10 lub mniej działań korygujących (a w 30% organizacji realizuje się 5 lub mniej tego typu działań) [Borys, Rogala (red.) 2011, s. 151].

Podsumowując, aspekt ten można ocenić jako dostateczny, realizujący zasadę ciągłego doskonalenia na minimalnym akceptowalnym poziomie. Może to być poziom wystarczający dla organizacji o niskiej dojrzałości organizacyjnej, rozpoczynających działania związane z ciągłym doskonaleniem.

5. Podsumowane

W ciągu kilku ostatnich lat wyraźnie ograniczony został przyrost liczby organizacji posiadających certyfikat ISO 9001, a w niektórych krajach nastąpił nawet jej spadek [www.iso.org (4.05.2014)]. Ponadto w literaturze przedmiotu zaczęło się pojawiać coraz więcej krytycznych ocen systemu zarządzania jakością. Taki stan rzeczy można próbować wyjaśnić – bazując na przedstawionych w powyższym opracowaniu rozważaniach – w następujący sposób: ciągłe doskonalenie jest jedną z podstawowych zasad tzw. orientacji pro jakościowej [Lichtarski 2010, s. 169]. Jednak w normach ISO serii 9000 zagadnienie to zostało ujęte w sposób budzący wiele zastrzeżeń. W efekcie organizacje wdrażające system zarządzania jakością ISO 9001 koncentrują się na standaryzacji wykonywanych działań i zbyt mało uwagi poświęcają doskonaleniu funkcjonowania. W związku z tym po upływie pewnego czasu od wdrożenia systemu zarządzania jakością dochodzą do wniosku, że rozwiązanie to nie daje im oczekiwanych korzyści, a czasem staje się wręcz czynnikiem utrudniającym dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb.

Przeprowadzone rozważania ograniczone zostały do zagadnień dotyczących zasady ciągłego doskonalenia. Podobnymi analizami należałoby objąć pozostałe tematy uwzględnione w normach ISO serii 9000 (takie jak przywództwo oraz podejmowanie decyzji na podstawie faktów), a sformułowane w ich efekcie wnioski powinny zostać wykorzystane podczas kolejnych nowelizacji tych norm.

Literatura

- Al-jawazneh B., Smadi Z.A., *The behavioral pattern of continuous improvement at the manufacturing companies in Al-Hassan Industrial Estate*, „European Journal of Social Sciences” 2011, 2/19, s. 233-250.
- Belz G., Skalik J., *Rozumienie systemu zarządzania. Próba definicji*, [w:] *Kształtowanie i doskonalenie systemu zarządzania w przedsiębiorstwie*, red. J. Skalik, G. Belz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Borys T., Rogala P. (red.), *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011.
- Gomółka Z., *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*, Difin, Warszawa 2009.
- Govender R., *Continual improvement within South African abattoir Hygiene Management Systems*, „TQM Journal” 2008, 4/24, s. 310-325.
- Lichtarski J., *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- PN-EN ISO 9000:2006, Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
- PN-EN ISO 9001:2009, Systemy zarządzania jakością. Wymagania, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009.
- PN-EN ISO 9004:2010, Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2010.
- Wawak S., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice 2006.
- www.gembapantarei.com.
- www.iso.org.

CONTINUAL IMPROVEMENT OF QUALITY ACCORDING TO THE ISO 9000 SERIES STANDARDS

Summary: The article analyses the approach to the principle of continual improvement presented in the international standards ISO 9000, ISO 9001 and ISO 9004. On this basis it was concluded that the content of the documents included common references to the continual improvement principle which undoubtedly contributed to its popularization. Nevertheless, the norms do not clearly state what the procedure of the continual improvement is. What is more the requirements of the ISO 9001 quality management system insufficiently imply introducing actions aiding real improvement of an organization and its products.

Keywords: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, continuous improvement.