

# 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 Czekaj, 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 Sokolowska:</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 Sulkowski:</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 Brzozowski:</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 Piwovar-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

**Tomasz Brzozowski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **ORIENTACJA NA PROCESY W MODELU ZRÓWNOWAŻONEJ PRODUKCJI**

---

**Streszczenie:** Zrównoważona produkcja to koncepcja, która określa zasady dla procesów realizowanych w organizacjach, ze szczególnym uwzględnieniem procesów produkcyjnych. Zasady te opierają się na idei zrównoważonego rozwoju i dotyczą między innymi: ochrony środowiska, zapewnienia bezpieczeństwa pracowników, ograniczania marnotrawstwa, jakości produktów. Jednym ze sposobów urzeczywistniania zrównoważonej produkcji w organizacjach jest wykorzystanie rozwiązań sformalizowanych w ramach systemowego podejścia procesowego, uwzględniającego procesy zarządzania wiedzą, ryzykiem i zmianami.

**Słowa kluczowe:** zrównoważona produkcja, sformalizowany system zarządzania, orientacja procesowa.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.21

### **1. Wstęp**

Zrównoważona produkcja to koncepcja wywodząca się z idei zrównoważonego rozwoju i realizowana na poziomie przedsiębiorstwa. W literaturze, a szczególnie w dokumentach strategicznych, często określana jest ona jako model lub wzorzec zrównoważonej produkcji. Niestety często wzorzec ten utożsamiany jest tylko ze stosowaniem w przedsiębiorstwie określonych metod i technik:

- zarządzania środowiskowego, takich jak: systemy zarządzania środowiskowego, analiza cyklu życia czy też ekoetykietowanie;
- społecznej odpowiedzialności biznesu, takich jak: kodeksy etyczne, raportowanie społeczne i inne.

Wydaje się jednak, że w interpretacji zrównoważonej produkcji bardziej właściwe będzie podejście zbliżone do *business sustainability*, w którym zrównoważona produkcja, poza warstwą instrumentalną, obejmować będzie także wymiar strategiczny zarządzania organizacją, jednocześnie kierując znaczną uwagę na realizowane w niej procesy. Podwaliny pod tego rodzaju rozważania położyli W.M. Grudzewski oraz I.K. Hejduk, definiując kilkanaście modeli zrównoważonego przedsiębiorstwa. Jednym z proponowanych modeli jest zintegrowany model zrównoważonego przedsiębiorstwa, w którym dwa zasadnicze elementy to zdolność do obserwowania oto-

czenia i gotowość do wprowadzania natychmiastowych zmian, mające zapewnić organizacji długotrwałe przetrwanie na rynku. Zakłada się przy tym, że poza takimi elementami, jak efektywność i społeczna odpowiedzialność, zrównoważone przedsiębiorstwo kształtować będą: kultura organizacyjna, przywództwo i zaufanie oraz zarządzanie ryzykiem i ciągłością działania<sup>1</sup>.

Stosowanie w organizacjach podejścia procesowego ma być odpowiedzią na współczesne realia funkcjonowania organizacji. Ma być odpowiedzią na potrzebę poszukiwania źródeł wzrostu efektywności organizacji i stworzeniem możliwości reagowania na dynamiczne zmiany zachodzące wewnątrz organizacji i – przede wszystkim – w jej otoczeniu. Oznacza to zapewnienie wysokiego poziom elastyczności i zdolności do reakcji<sup>2</sup>.

Podejście procesowe jest powszechnie stosowane w przedsiębiorstwach. W badaniach przeprowadzonych przez S. Cyferta 82% spośród 106 ankietowanych dużych i średnich przedsiębiorstw deklarowało stosowanie elementów podejścia procesowego, takich jak: identyfikowanie, mapowanie, określanie właścicieli, monitorowanie oraz doskonalenie procesów<sup>3</sup>. Okazuje się jednak, że zastosowanie podejścia procesowego w przedsiębiorstwach w Polsce jest na stosunkowo niskim poziomie dojrzałości, na którym procesy jedynie są zidentyfikowane i opisane<sup>4</sup>.

Wspomniana powszechność podejścia procesowego wynikać może z faktu, że jest ono integralnym, często podstawowym, elementem wielu koncepcji zarządzania organizacją, szczególnie koncepcji zorientowanych na jakość. Poza zrównoważoną produkcją, będącą przedmiotem rozważań w niniejszym artykule, jedną z takich koncepcji jest *Total Quality Management*, które łączy podejście procesowe m.in. z orientacją na klienta, orientacją na wyniki i zasadą ciągłego doskonalenia. Oczywiście konsekwencją tego jest zastosowanie podejścia procesowego w znormalizowanych systemach zarządzania opartych na wymaganiach norm ISO, takich jak system zarządzania jakością według normy ISO 9001, system zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001 oraz system zarządzania bezpieczeństwem informacji zgodny z normą ISO 27001. Jak wskazuje P. Grajewski, wdrażanie znormalizowanych systemów zarządzania i perspektywa ich certyfikacji jest jedną z przesłanek stosowania podejścia procesowego w organizacji<sup>5</sup>.

Wydaje się, że taką integrującą koncepcją jest także *lean manufacturing*, która koncentrując się na optymalizacji procesów, wskazuje także na konieczność uczenia się organizacji, zarządzania wiedzą i kapitałem ludzkim<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> W. Grudzewski i in., *Sustainability w biznesie*, Poltext, Warszawa 2010, s. 299–305.

<sup>2</sup> P. Grajewski, *Procesowe zarządzanie organizacją*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 20–21.

<sup>3</sup> Por. S. Cyfert, *Granica organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 99–100.

<sup>4</sup> P. Grajewski, wyd. cyt., s. 88–89.

<sup>5</sup> Tamże, s. 25.

<sup>6</sup> E. Czyż-Gwiazda, I. Burka, *Orientacja procesowa w wybranych koncepcjach zarządzania*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 169, Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, UE, Wrocław 2011, s. 47–50.

W odniesieniu do przedsiębiorstw produkcyjnych wskazać jeszcze można produkcję w klasie światowej (*World Class Manufacturing* – WCM), czyli koncepcję maksymalnie zorientowaną na doskonalenie w celu zapewnienia najwyższego możliwego poziomu zorganizowania procesów produkcyjnych<sup>7</sup>.

W tym kontekście celem artykułu jest próba skonkretyzowania koncepcji zrównoważonej produkcji ze zwróceniem szczególnej uwagi na jej charakter, integrujący różne orientacje, podejścia do zarządzania – przede wszystkim orientację na procesy wytwórcze oraz procesy: zarządzania wiedzą i uczenia się, zarządzania zmianą oraz zarządzania ryzykiem w organizacji.

## 2. Zrównoważona produkcja a systemy zarządzania i podejście procesowe

Jednym z przykładów wyjaśnienia znaczenia pojęcia zrównoważonej produkcji jest definicja przyjęta przez rząd Wielkiej Brytanii, która opiera się na założeniach określonych podczas Szczytu Ziemi w Johannesburgu w 2002 r. Zgodnie z nią zrównoważona produkcja to ciągły rozwój gospodarczy i społeczny, który respektuje ograniczenia ekosystemów i zapewnia wysoką jakość życia obecnych i przyszłych pokoleń. Rozwój taki osiągnąć jest poprzez odprężenie wzrostu gospodarczego od jednoczesnej degradacji środowiska, co w praktyce oznacza konieczność:

- 1) zwiększania wydajności systemów produkcyjnych i efektywności wykorzystania zasobów;
- 2) powiększania wartości dodanej bez zwiększania ilości zanieczyszczeń;
- 3) zaspokajania potrzeb społeczeństwa przy mniejszym zużyciu energii, wody i ilości odpadów<sup>8</sup>.

Z podejścia takiego wynikają oczywiste postulaty działań, jakie powinny być podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu kształtowania zrównoważonej produkcji. Wśród nich są między innymi takie zalecenia, jak:

- wdrażanie odpowiednich systemów zarządzania środowiskowego,
- doskonalenie procesów w zakresie energochłonności, odpadowości i emisyjności,
- wymaganie odpowiednich standardów zrównoważenia od dostawców,
- przyjęcie odpowiedzialności za produkty w fazie użytkowej i użytkowej<sup>9</sup>.

Łatwo zauważyć, że w opisanym powyżej podejściu akcent położony został głównie na środowiskowe aspekty procesów wytwórczych oraz wyrobów w całym cyklu życia.

---

<sup>7</sup> M. Dudek, *Produkcja w klasie światowej. Przystanek na drodze ku doskonałości produkcji*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 5, s. 25.

<sup>8</sup> *Changing Patterns. UK Government Framework for Sustainable Production and Consumption*, Department for Environmental, Food and Rural Affairs, London 2003, s. 11.

<sup>9</sup> Tamże, s. 37.

W ocenie autora najbardziej interesująca definicja zrównoważonej produkcji zaproponowana została przez Lowell Center for Sustainable Production. Zrównoważona produkcja definiowana jest przez nie jako wytwarzanie produktów i świadczenie usług z wykorzystaniem systemów i procesów, które:

- 1) nie zanieczyszczają środowiska,
- 2) oszczędzają energię i zasoby naturalne,
- 3) są bezpieczne i zdrowe dla pracowników, klientów i społeczności,
- 4) zapewniają odpowiednie wynagrodzenie dla wszystkich pracowników.

O zrównoważonej produkcji można przy tym mówić w sytuacji, kiedy zarówno przedsiębiorstwa, pracownicy, społeczeństwo, jak i środowisko naturalne odnoszą korzyści<sup>10</sup>.

Z definicją tą korespondują zasady zrównoważonej produkcji, które w odniesieniu do procesów realizowanych w organizacji stanowią, że powinny one być zaprojektowane i prowadzone w taki sposób, aby:

- a) wykorzystywać energię i materiały z zachowaniem odpowiednich limitów i źródeł odnawialnych,
- b) ograniczać lub eliminować stosowanie substancji niebezpiecznych dla zdrowia i środowiska,
- c) środowisko pracy pozbawione było chemicznych, fizycznych i ergonomicznych zagrożeń,
- d) wytwarzanie niebezpiecznych dla środowiska odpadów było ograniczane lub eliminowane<sup>11</sup>.

Warte podkreślenia jest, że Lowell Center w swoim podejściu akcentuje także takie kwestie, jak przywództwo, zaangażowanie pracowników, bezpieczeństwo pracy, satysfakcja klientów oraz osiągnięcia ekonomiczne. Nadaje to koncepcji zrównoważonej produkcji nieco szerszy kontekst i pozwala utożsamiać zrównoważoną produkcję z całościową, nową koncepcją zarządzania organizacją.

Realizacja takiej koncepcji w organizacji wymaga zbudowania odpowiedniego systemu zarządzania. Jedną z możliwości w tym zakresie jest wdrożenie sformalizowanych systemów zarządzania opartych na międzynarodowych normach (ISO i inne), których dodatkowym atutem jest możliwość zewnętrznej, niezależnej weryfikacji i certyfikacji. Istnieje wiele takich systemów, jednak te najbardziej uniwersalne i odpowiednie do realizacji zrównoważonej produkcji to:

- 1) system zarządzania jakością, którego wymagania opisane zostały w normie ISO 9001,
- 2) system zarządzania środowiskowego, zgodny z wymaganiami normy ISO 14001 lub rozporządzenia EMAS,
- 3) system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, zgodny z normą PN-N-18001.

---

<sup>10</sup> V. Veleva, M. Ellenbecker, *Indicators of sustainable production: framework and methodology*, „Journal of Cleaner Production” 2001, no. 9, s. 521, 525–526.

<sup>11</sup> [www.sustainableproduction.com](http://www.sustainableproduction.com).

Poza tym, ze względu na dynamiczny i często nieprzewidywalny charakter współczesnych procesów gospodarczych, warto dołączyć do tego zbioru:

1) system zarządzania bezpieczeństwem informacji, którego wymagania wyspecyfikowane zostały w normie ISO 27001,

2) system zarządzania bezpieczeństwem łańcucha dostaw, zgodny z normą ISO 28000,

3) system zarządzania ciągłością działania, który opisany został w brytyjskiej normie BS 25999.

Wspólnym elementem, wymaganiem wszystkich wymienionych systemów zarządzania jest zastosowanie podejścia procesowego. W sposób najbardziej jednoznaczny podkreślone zostało to w normie ISO 9001. W normie tej podejście procesowe do zarządzania określone zostało jako systematyczne określanie i zarządzanie różnymi procesami wewnątrz organizacji oraz powiązaniem między takimi procesami<sup>12</sup>. W szczególności podejście procesowe wymaga:

- zidentyfikowania procesów zachodzących w organizacji,
- określenia sekwencji i wzajemnych oddziaływań tych procesów,
- określenia kryteriów, metod i niezbędnych zasobów zapewniających skuteczny przebieg i nadzorowanie procesów,
- ciągłego monitorowania, analizowania i doskonalenia procesów<sup>13</sup>.

Niezwykle istotną kwestią jest ponadto powołanie osób do roli właścicieli procesów, odpowiedzialnych za realizację, wyniki i doskonalenie procesów.

W praktyce w organizacjach wdrażających systemy zarządzania (przede wszystkim jakością) opracowywane są mapy procesów, które w formie graficznej przedstawiają procesy określone w systemie zarządzania oraz powiązania między nimi (por. rys. 1).

Drugim wspólnym elementem wymienionych systemów zarządzania jest mechanizm doskonalenia w systemach zarządzania. Mechanizm ten opiera się na kilku elementach – narzędziach, które są ze sobą powiązane logicznym ciągiem działań, tworzących proces utrzymania i doskonalenia systemu<sup>14</sup>. W skład tego mechanizmu wchodzi:

- 1) procesy monitorowania i pomiarów,
- 2) audyty wewnętrzne,
- 3) procesy, metody i narzędzia analizowania danych,
- 4) działania korygujące i zapobiegawcze, a także – uzupełniająco – inne działania doskonalące,
- 5) przeglądy zarządzania.

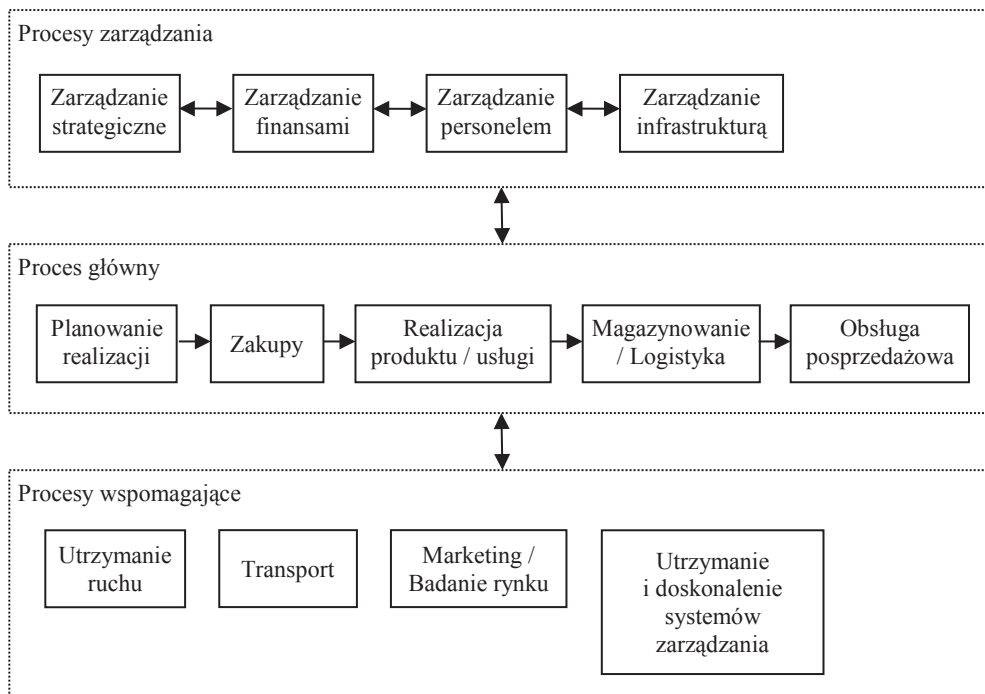
---

<sup>12</sup> PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy Zarządzania Jakością – Wymagania*, PKN, Warszawa 2009, s. 4.

<sup>13</sup> P. Rogala, *Zarządzanie procesami według norm ISO serii 9000*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 169, Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, UE, Wrocław 2011, s. 409.

<sup>14</sup> J. Czermiński (red.), *Pełnomocnik jakości*, Akademia Morska w Gdyni, Gdynia 2010, s. 52–64.

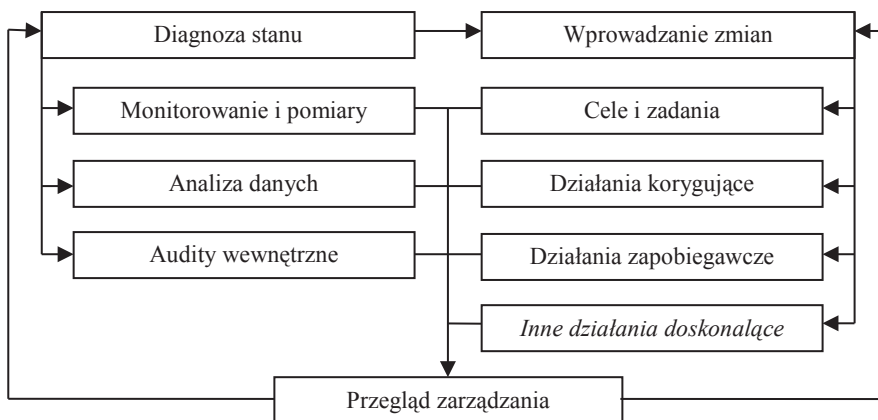




Rys. 1. Przykład mapy procesów w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione powyżej elementy mechanizmu ciągłego doskonalenia oraz powiązania między nimi przedstawione zostały na rys. 2.



Rys. 2. Schemat mechanizmu doskonalenia systemu zarządzania jakością

Źródło: [Brzozowski 2011, s. 57].



Omawiany mechanizm działa w ten sposób, że informacje pochodzące z monitorowania i pomiarów procesów i wyrobów realizowanych w organizacji oraz z przeprowadzanych auditów wewnętrznych są przedmiotem bieżącej analizy danych. W wyniku przeprowadzanych analiz określone są potrzeby zmian, realizowane są działania korygujące, zapobiegawcze i inne doskonalące. Wyniki analizy danych oraz wyniki zrealizowanych działań są danymi wejściowymi do przeglądu zarządzania, podczas którego formułowane są wnioski w postaci nowych celów, planów działań itp. Przegląd zarządzania jednocześnie zamyka poprzedni i otwiera nowy cykl doskonalenia systemu zarządzania.

### **3. Doskonalenie systemów zarządzania i procesów w kierunku zrównoważonej produkcji**

W ocenie autora niezwykle interesującym źródłem wskazówek dotyczących kierunku doskonalenia systemów zarządzania w organizacji jest norma ISO 9004, szczególnie dlatego, że zawarte w niej wytyczne nawiązują do zasad i modelu zrównoważonej produkcji, omówionych we wstępie niniejszego artykułu.

W normie ISO 9004 system zarządzania jakością traktowany jest jako podstawa do dalszego doskonalenia organizacji z uwzględnieniem szerszego kontekstu zarządzania, obejmującego otoczenie organizacji i zachodzące w nim zmiany. Podejście takie ma zapewniać trwały sukces organizacji, rozumiany jako wynik zdolności organizacji do osiągania swoich celów w długim okresie. W normie wskazuje się ponadto, że trwały sukces organizacji w zmiennym otoczeniu osiąga się poprzez zdolność do rozpoznawania i zaspokajania potrzeb klientów w sposób zrównoważony i w długim okresie. W tym kontekście rolą wdrożonego w organizacji systemu zarządzania jakością jest stworzenie warunków, w których:

1) możliwe jest podejmowanie decyzji na podstawie faktów i kształtowanie zdolności do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu;

2) uwzględnia się kryteria skuteczności i efektywności procesów i działań organizacji, obejmujące takie aspekty, jak: efektywne wykorzystywanie zasobów, redukcja błędów i marnotrawstwa w procesach, zmniejszanie kosztów i odpowiedzialności związanych z ujawnianiem się błędów w wyrobach u klientów;

3) zarządza się zasobami organizacji, takimi jak: zasoby ludzkie, infrastruktura i środowisko pracy, akcentując związane z nimi aspekty niezawodności, bezpieczeństwa, wyposażenia ochronnego, oddziaływania na środowisko oraz zgodności z przepisami prawnymi;

4) podejmuje się działania w zakresie identyfikowania zagrożeń, oceny ryzyka oraz opracowywania sposobów jego zmniejszenia i tworzenia planów na wypadek sytuacji awaryjnych<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, PKN, Warszawa 2010, s. 7–11, 41–45.

W związku z powyższym postuluje się, aby w myśl podejścia procesowego rozszerzyć mapę procesów i uwzględnić w ramach mechanizmu ciągłego doskonalenia organizacji (systemu zarządzania w organizacji) następujące, sformalizowane procesy zarządzania:

- 1) proces zarządzania wiedzą,
- 2) proces zarządzania zmianami,
- 3) proces zarządzania ryzykiem.

### **Proces zarządzania wiedzą**

Pierwszym z procesów, który powinien być określony i sformalizowany w systemie zarządzania, jest proces zarządzania wiedzą. Proces ten obejmować powinien działania związane z gromadzeniem, organizowaniem, przetwarzaniem i analizowaniem informacji oraz tworzeniem i rozpowszechnianiem wiedzy w organizacji. Działania te realizowane powinny być w oparciu o określoną strategię zarządzania wiedzą i z wykorzystaniem odpowiednich metody i narzędzia zarządzania informacją, włącznie z technologiami informatycznymi<sup>16</sup>. W związku z jego złożonością na omawiany proces należy patrzeć tak jak na pozostałe procesy biznesowe w organizacji. Proces ten powinien być projektowany<sup>17</sup>.

Zarządzanie wiedzą w organizacji ma polegać m.in. na identyfikowaniu wewnętrznych i zewnętrznych źródeł wiedzy oraz gromadzeniu, przechowywaniu i zabezpieczeniu pozyskanych zasobów wiedzy. Źródeł wiedzy związanych z funkcjonującymi w organizacji systemami zarządzania jest bardzo wiele. Przykładami mogą być:

- raporty z przeprowadzonych auditów wewnętrznych,
- wyniki analizy zrealizowanych działań korygujących i zapobiegawczych,
- raporty z przeprowadzonych przeglądów zarządzania,
- wyniki analizy danych z procesów monitorowania i pomiarów,
- wyniki badania satysfakcji klientów,
- wyniki przeprowadzonej analizy ryzyka w zakresie aspektów jakościowych (np. zastosowanie metody FMEA dla procesów wytwórczych), środowiskowych oraz dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy,
- rejestry skarg i reklamacji klientów,
- opracowania branżowe dotyczące trendów rynkowych.

Niezwykle istotne jest, aby pozyskiwane zasoby wiedzy były w odpowiedni sposób przechowywane i zabezpieczane. Wydaje się, że najlepszym obecnie nośnikiem tych informacji są wewnętrzne systemy informatyczne, umożliwiające wszystkim pracownikom organizacji dostęp do bardzo dużych zasobów wiedzy, często z możliwością interaktywnego kreowania jej zasobów. Wszystko to umożliwia organizacji

---

<sup>16</sup> Por. M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą, Organizacja – system – pracownik*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 243–244.

<sup>17</sup> P. Grajewski, wyd. cyt., s. 98–99.

i jej pracownikom uczenie się, czyli zwiększanie stopnia zrozumienia zjawisk zachodzących wewnątrz organizacji oraz w relacjach z jej otoczeniem, co – w rozumieniu normy ISO 9004 – powinno zwiększyć szanse organizacji na osiągnięcie trwałego sukcesu<sup>18</sup>.

### Proces zarządzania zmianami

Drugim ze wskazanych wcześniej procesów, niezbędnych do skutecznego funkcjonowania mechanizmu doskonalenia systemu zarządzania w organizacji, jest proces zarządzania zmianami. W organizacji istnieć może wiele źródeł zmian, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Wśród tych źródeł, które związane są z funkcjonowaniem sformalizowanych systemów zarządzania, wyróżnić można m.in.:

1) procesy ustanawiania, realizacji i ponownego ustanawiania celów dotyczących jakości, ochrony środowiska itd.;

2) wyniki monitorowania, pomiarów i analizy danych dotyczące procesów i wyrobów realizowanych w organizacji, a także bieżący nadzór z nimi związany;

3) wyniki auditów wewnętrznych i zewnętrznych przeprowadzanych w organizacji;

4) efekty przeglądów zarządzania przeprowadzanych przez najwyższe kierownictwo organizacji;

5) wyniki analizy wszelkich źródeł wiedzy o stanie organizacji, które wskazane zostały wcześniej w kontekście procesu zarządzania wiedzą.

Zidentyfikowane na tej podstawie potrzeby i obszary zmian mogą zostać urzeczywistnione w drodze realizacji różnego rodzaju działań, które – zgodnie z konwencją przyjętą w normach ISO – określane są mianem działań doskonalących. Działaniami doskonalącymi mogą być działania korygujące, działania zapobiegawcze oraz inne działania, wprowadzające w organizacji zmiany o charakterze strategicznym lub operacyjnym. W ocenie autora, opierającej się na doświadczeniach praktycznych, niezwykle istotne jest, aby z wszelkich zmian wprowadzanych w organizacji prowadzone były zapisy<sup>19</sup>, określające rodzaj i zakres zmian, przesłanki wprowadzania zmian, podjęte działania, a także wyniki analizy ryzyka, jeżeli taka została przeprowadzona. Analiza ryzyka jest elementem niezwykle istotnym, ponieważ każda zmiana wprowadzana w organizacji wiąże się z określonymi zagrożeniami. W odniesieniu do zmian wprowadzanych w formie działań zapobiegawczych w systemie zarządzania bezpieczeństwem informacji istnieje wymóg przeprowadzania stosownej analizy ryzyka<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie...*, s. 7–11, 45.

<sup>19</sup> W nomenklaturze stosowanej w normach ISO zapisy to dokumenty potwierdzające zrealizowanie jakiegoś działania.

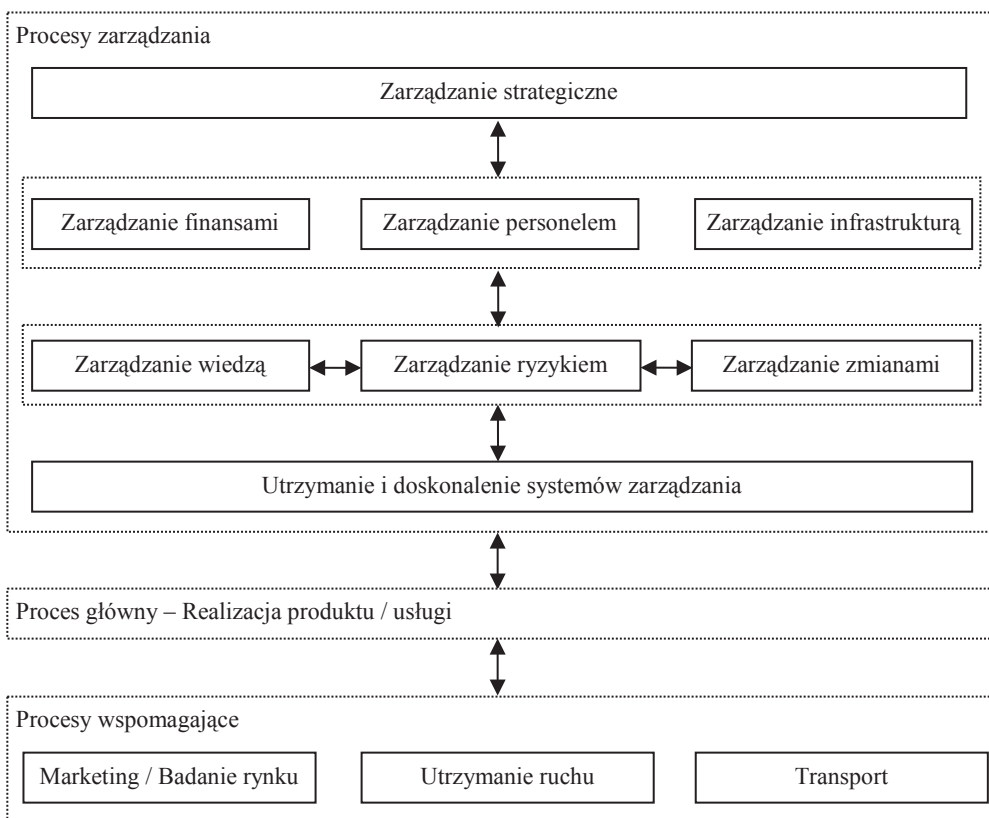
<sup>20</sup> PN-ISO/IEC 27001:2007 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji. Wymagania*, PKN, Warszawa 2007, s. 19.

### Proces zarządzania ryzykiem

Trzecim procesem, który powinien być realizowany w sposób sformalizowany w organizacji realizującej koncepcję zrównoważonej produkcji, opierając się na znormalizowanych systemach zarządzania, jest proces zarządzania ryzykiem. Warto podkreślić, że analiza ryzyka – co nie jest wprost ujawnione we wszystkich normach ISO, o których mowa w niniejszym artykule – jest elementem wszystkich systemów zarządzania i w myśl wymagań norm powinna być przeprowadzana w odniesieniu do wielu aspektów, będących przedmiotem zarządzania w organizacji. Przykładowymi obszarami, w których analiza ryzyka będzie miała zastosowanie, są:

1) określanie krytycznych operacji i kluczowych parametrów jakościowych w procesach wytwórczych realizowanych w organizacji, a także – w miarę możliwości – w całym łańcuchu dostaw;

2) ocena scenariuszy zdarzeń, których skutki mogą spowodować spowolnienie lub zatrzymanie tych procesów oraz opracowywanie planów ciągłości działania;



**Rys. 3.** Procesy zarządzania wiedzą, zmianami i ryzykiem na mapie procesów

Źródło: opracowanie własne.

3) identyfikowanie i ocena aspektów środowiskowych związanych z procesami i wyrobami lub usługami realizowanym przez dane przedsiębiorstwo;

4) identyfikowanie i ocena ryzyka związanego z zapewnieniem bezpieczeństwa i higieny na poszczególnych stanowiskach pracy;

5) identyfikowanie zagrożeń, które mogą spowodować utratę poufności, dostępności lub integralności zasobów informacyjnych organizacji (np. gromadzonych w ramach procesu zarządzania wiedzą);

6) identyfikowanie zagrożeń związanych z planowanymi w organizacji zmianami.

Poza tymi obszarami, mającymi charakter wewnętrzny, analiza ryzyka powinna odnosić się do zagrożeń wynikających z funkcjonowania firmy w określonym otoczeniu, takich jak ryzyko utraty kluczowych klientów, ryzyko utraty kluczowych dostawców itp., oraz zagrożeń wynikających z uwarunkowań społecznych, czyli ryzyko sporów pracowniczych, przemocy w pracy, dyskryminacji, korupcji<sup>21</sup>.

Uproszczony schemat mapy procesów, uwzględniającej scharakteryzowane powyżej procesy w systemie zarządzania w organizacji, przedstawiony został na rysunku 3.

Procesy zarządzania wiedzą, ryzykiem i zmianami są procesami zarządzania. Powiązane są one z procesem utrzymywania i doskonalenia systemu zarządzania, ponieważ proces ten stanowi istotne źródło informacji o funkcjonowaniu procesów głównych w organizacji; oraz z innymi procesami zarządzania (np. zarządzanie finansami, zarządzanie personelem i zarządzanie strategiczne), bez których nie byłoby możliwe podejmowanie właściwych decyzji dotyczących zrównoważonego rozwoju organizacji.

## 4. Podsumowanie

W świetle przeprowadzonych rozważań można stwierdzić, że określenie, wdrożenie i utrzymywanie w organizacji sformalizowanych procesów zarządzania wiedzą, zarządzania zmianami oraz zarządzania ryzykiem jest niezbędne do zapewnienia trwałego sukcesu organizacji realizującej koncepcję zrównoważonej produkcji. Koncepcja ta wymaga bowiem uwzględniania w zarządzaniu organizacją wielu aspektów jej funkcjonowania w sposób kompleksowy, zintegrowany. To z kolei wymaga wiedzy o wzajemnych oddziaływaniach pomiędzy tymi aspektami oraz o konsekwencjach wprowadzania zmian w ich obrębie tych aspektów.

Wydaje się także, że dobrą bazę do podejmowania działań w ramach realizacji koncepcji zrównoważonej produkcji stanowi wdrożenie i utrzymywanie sformalizowanych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego, zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz zarządzania bezpieczeństwem informacji,

---

<sup>21</sup> T. Gasiński, G. Piskalski, *Zrównoważony biznes. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Ministerstwo Gospodarki, s. 33, <http://www.mg.gov.pl/files/upload/7904/podrecznik.pdf>, 1.03.2014.

bezpieczeństwem w łańcuchu dostaw i ciągłością działania, a także innych potrzebnych organizacji w związku ze specyfiką jej funkcjonowania. Wspólną cechą takich systemów zarządzania jest to, że wykorzystują podejście procesowe, jednolite mechanizmy doskonalenia oraz analizę ryzyka. Niezwykle istotne – a jednocześnie stosunkowo trudne – jest to, aby wszystkie procesy, działania doskonalące oraz analiza ryzyka w poszczególnych obszarach zarządzania organizacją realizowane były w sposób zintegrowany. Podejście takie sprzyjać będzie realizacji zasad zrównoważonej produkcji w praktyce gospodarczej.

## Literatura

- Brzozowski T., *Funkcjonowanie mechanizmów doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania w przedsiębiorstwach w Polsce*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 218/2011, *Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, red. J. Skalik, G. Bełz, UE, Wrocław 2011.
- Changing Patterns. UK Government Framework for Sustainable Production and Consumption*, Department for Environmental, Food and Rural Affairs, London 2003.
- Cyfert S., *Granica organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Czermiński J. (red.), *Pełnomocnik jakości*, Akademia Morska w Gdyni, Gdynia 2010.
- Czyż-Gwiazda E., Burka I., *Orientacja procesowa w wybranych koncepcjach zarządzania*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 169, *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, UE, Wrocław 2011.
- Dudek M., *Produkcja w klasie światowej. Przystanek na drodze ku doskonałości produkcji*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 5.
- Gasiński T., Piskalski G., *Zrównoważony biznes. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Ministerstwo Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl/files/upload/7904/podrecznik.pdf>, 1.03.2014.
- Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie*, Poltext, Warszawa 2010.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą, Organizacja – system – pracownik*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy Zarządzania Jakością – Wymagania*, PKN, Warszawa 2009.
- PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, PKN, Warszawa 2010.
- Rogala P., *Zarządzanie procesami według norm ISO serii 9000*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 169, *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, UE, Wrocław 2011.
- Veleva V., Ellenbecker M., *Indicators of sustainable production: framework and methodology*, „Journal of Cleaner Production” 2001, no. 9.  
[www.sustainableproduction.com](http://www.sustainableproduction.com).

## **PROCESSES ORIENTATION IN A MODEL OF DIVERSE PRODUCTION**

**Summary:** Sustainable production is a concept which determines rules for the processes implemented in organizations, with particular emphasis on production processes. These rules are based on the idea of sustainable development and relate to, among other things: environmental protection, safety of workers, reducing wastage and products quality. One of the possible ways of realizing sustainable production in organizations is to make good use of formalized systems and process approach, taking into account the processes of knowledge management, risk management and management of changes.

**Keywords:** sustainable production, formalized management system, process approach.