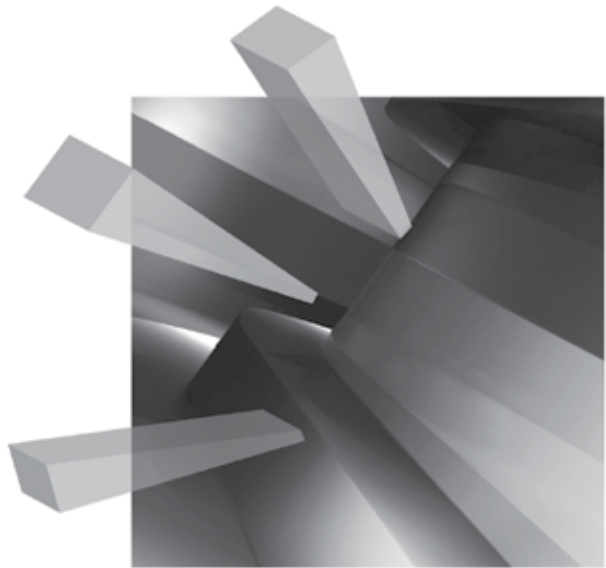


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3 (24) • 2015



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Joanna Świrska-Korłub
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.noz.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Joanna Bagrij: Ujęcie zasobowe tworzenia wartości w modelu biznesowym	9
Malwina Berger, Maciej Mitreęga: Funkcjonalny wymiar konfliktu na rynku usług bankowych w Polsce.....	20
Iwona Czerska: Segmentacja facebookowiczów – ujęcie ilościowe.....	33
Marek Ćwiklicki, Maciej Walczak: Modelowanie procesów jako podstawa standaryzacji kosztów w jednostkach samorządu terytorialnego	41
Dariusz Dąbrowski: Model czynnikowy drugiego stopnia jakości informacji rynkowych	58
Jakub Drzewiecki, Anna Równicka: Model biznesu jako narzędzie planowania i opisu projektu na przykładzie Electrolux Poland Sp. z o.o.	69
Konrad Kulikowski: Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy	80
Anna Misztal: Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie	91
Anna Myrda: Formaty kwestionariuszy twardych wywiadów drabinkowych – porównanie	104
Mateusz Podobiński: Bariery i ograniczenia wdrażania koncepcji <i>lean management</i> – wyniki badań	112
Andrzej Raszkowski: Elementy procesu tworzenia strategii rozwoju organizacji pozarządowych.....	123
Piotr Rogala, Sławomir Wawak: Dedicated standards for quality management in training companies	137
Małgorzata Trenkner, Bartosz Truskiewicz: Zaangażowanie pracowników w ciągłe doskonalenie – studium przypadku	149
Dominik Zimon, Aleksandra Kawalec: Wpływ systemu zarządzania jakością na dokonanie wybranych procesów logistycznych w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym.....	165

Summaries

Joanna Bagrij: Resource-based view of value creation process in business model	9
Malwina Berger, Maciej Mitreęga: Functional conflict dimension on the banking services market in Poland.....	20
Iwona Czerska: Segmentation of Facebook users – quantification	33

Marek Ćwiklicki, Maciej Walczak: Process modelling as a basis for cost standardisation in local self-government.....	41
Dariusz Dąbrowski: Second-order factor model of market information quality	58
Jakub Drzewiecki, Anna Równicka: Business model as a tool of planning and describing the project – case of Electrolux Poland Ltd.	69
Konrad Kulikowski: The Job Demands-Resources Theory as a theoretical framework of work engagement management.....	80
Anna Misztal: Gamification in management of human resources in enterprise	91
Anna Myrda: Hard ladderling questionnaires – comparison	104
Mateusz Podobiński: Barriers and limitations of implementing lean management concept – results of research	112
Andrzej Raszkowski: Elements of Non-Governmental Organizations’ development strategy creation process	123
Piotr Rogala, Sławomir Wawak: Standardy zarządzania jakością w firmach szkoleniowych	137
Małgorzata Trenkner, Bartosz Truskiewicz: Employees commitment for continuous improvement – case study.....	149
Dominik Zimon, Aleksandra Kawalec: The impact of the quality management system for the improvement of selected logistics processes in a large manufacturing company.....	165

Małgorzata Trenkner

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: malgorzata.trenkner@ue.wroc.pl

Bartosz Truskiewicz

Mondelez International, Hiszpania
e-mail: bartosz.truskiewicz@mdlz.com

**ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW
W CIĄGŁE DOSKONALENIE – STUDIUM PRZYPADKU
EMPLOYEES COMMITMENT
FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT – CASE STUDY**

DOI: 10.15611/noz.2015.3.13

JEL Classification: M11, M12, M14, O15, O31

Streszczenie: Obserwuje się coraz większe zainteresowanie ideą ciągłego doskonalenia, i to w obszarze zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania. Do skutecznej realizacji tej idei bardzo ważne jest zaangażowanie pracowników w usprawnienia. Celem artykułu jest zaprezentowanie sposobów angażowania pracowników w działania usprawniające oraz wskazanie potencjalnych problemów w tym obszarze. Aby osiągnąć tak postawiony cel, przeprowadzono studia literaturowe i przeanalizowano studium przypadku dużego przedsiębiorstwa funkcjonującego w branży spożywczej. Z analiz wynika, że nie ma ciągłego doskonalenia bez zaangażowanych pracowników, zadaniem menedżerów jest zatem kształtowanie tego zaangażowania. W badanym przedsiębiorstwie podejmuje się wiele działań na rzecz angażowania pracowników w usprawnienia i odnotowuje się liczne korzyści z tego tytułu. Przedsiębiorstwo ma również świadomość negatywnych skutków tych działań. Niekwestionowana jest potrzeba podążania w tym kierunku, jednakże należy to robić z rozmysłem i rozwagą.

Słowa kluczowe: ciągłe doskonalenie, *kaizen*, zaangażowanie, *Lean Management*, TQM, *Six Sigma*.

Summary: There is a growing interest in the idea of continuous improvement, both in the area of theory and practice of management. The involvement of the employees is one of key factors for the effective implementation of this idea. The paper aims to present the ways of increasing commitment of the employees for improvement actions and indicate potential problems in this area. Literature studies and analysis of a case study of a large company operating in the food industry have been carried out, showing that there is no continuous improvement without committed employees, therefore managers need to shape this commitment. The audited company undertakes many activities to engage employees in improvements and already noticed many benefits. However, the company is also aware of the negative consequences

of these actions. The need to follow this direction is beyond doubt, but this has to be done deliberately and carefully.

Keywords: continuous improvement, kaizen, commitment, Lean Management, TQM, Six Sigma.

1. Wstęp

Ciągłe doskonalenie to dążenie do doskonałości. Jak piszą J.K. Liker i J.K. Franz [2013], zdefiniowanie doskonałości w wartościach absolutnych to duże wyzwanie. Znacznie przydatniejsze, zdaniem autorów, jest zdefiniowanie doskonałości w aspekcie dynamicznym – jako dążenia, a nie w aspekcie statycznym – jako pewnej wartości absolutnej. Jeśli coś ulepszymy, jesteśmy bliżej doskonałości niż przed chwilą.

Obserwuje się coraz większe zainteresowanie ideą ciągłego doskonalenia w obszarze zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania [Anand, Chajed, Delfin 2012; Bednarek 2007; Bessant, Caffyn, Gallagher 2001; Gajdzik 2015; Imai 2006; Imai 2007; Krasiński 2014; Lam, O'Donnell, Robertson 2015; Liker, Franz 2013; Miller, Wroblewski, Villafuerte 2014; Ni, Sun 2009; Oliver 2009; Wasilewski 1997; Yen-Tsang, Csillag, Siegler 2012]. Idea ta znana jest już od dawna, a obecnie lansowana jest na płaszczyźnie aplikacyjnej przez implementację: *Total Quality Management*, normę ISO 9000, *kaizen*, *Lean Management*, *Six Sigma*, *Lean Six Sigma*, model PDCA (*plan, do, check, act*), metodykę DMAIC (*define, measure, analyse, improve, control*) itd. Wiele z tych instrumentów zarządzania nie występuje w przedsiębiorstwach niezależnie, lecz w różnych kombinacjach. Bardzo często praktyka w ramach tych kombinacji wykorzystuje japońską filozofię *kaizen* jako bazę, podstawę – zwłaszcza kulturową – dla działań usprawniających.

Działania restrukturyzacyjne, zdaniem M. Bednarka [2007], prowadzone z wykorzystaniem ciągłego doskonalenia zarządzania, wymagają od samego początku wdrażania działań restrukturyzacyjnych i wprowadzenia zarządzania wiedzą, kompleksowego zarządzania jakością TQM oraz filozofii ciągłego doskonalenia *kaizen*, co zapewni kompleksowy udział w restrukturyzacji pracowników i stosowanie zasad przywództwa, delegacji uprawnień i odpowiedzialności oraz pracy zespołowej.

Idea ciągłego doskonalenia opiera się na przekonaniu, że najwięcej informacji i wiedzy na temat nieprawidłowości dotyczących funkcjonowania organizacji oraz sposobów ich usunięcia mają bezpośredni wykonawcy. Dlatego też duże możliwości doskonalenia organizacji mają jej pracownicy. Oczekuje się od nich zaangażowania w ulepszanie różnych aspektów funkcjonowania firmy – tu z kolei pojawia się duże wyzwanie dla kadry zarządzającej w zakresie kształtowania tego zaangażowania.

W tym miejscu należy zadać pytanie: jak kształtować i utrzymywać zaangażowanie pracowników w ciągłe doskonalenie? Jakie działania należy podejmować

w organizacji, aby ludzie włączali się w proces ciągłego doskonalenia? Jakie są trudności (problemy) w tym zakresie?

W opracowaniu starano się udzielić odpowiedzi na postawione pytania, przeprowadzając studia literaturowe oraz posiłkując się studium przypadku dużego, funkcjonującego w branży spożywczej przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym. Wykorzystano również technikę obserwacji bezpośredniej uczestniczącej oraz wyniki badań innych autorów.

2. Społeczne uwarunkowania ciągłego doskonalenia

Jak już wspomniano, bardzo ważne jest zaangażowanie się pracowników w ciągłe doskonalenie. Zaangażowanie postrzegane jest jako rodzaj postawy, zachowania pracownika w stosunku do postawionych celów, wyznaczonych zadań. Istotne staje się, aby pracownik był zdolny i wyrażał chęć ponoszenia wysiłku na rzecz organizacji. Wymaga to wytworzenia emocjonalnego związku z wykonywaną pracą. Człowiek zaangażowany skłonny jest do energicznego działania, poświęcania wolnego czasu, aby podejmować się wdrażania innowacji, inicjatyw mających na celu zapewnić poprawę funkcjonowania i rozwój organizacji. Taka postawa sprawia, iż utożsamia się on z organizacją i celami, do których dąży [Łukasiński 2014].

Rozwiązaniem organizacyjnym, dzięki któremu pracownik może dać wyraz swemu zaangażowaniu w ciągłe doskonalenie, jest system sugestii pracowniczych. Jedną z wyjątkowych cech japońskiego systemu zarządzania jest to, że umożliwia on pracownikom przedstawienie dużej liczby sugestii. Menedżerowie następnie rozważają wszystkie wnioski i często włączają je do ogólnej strategii *kaizen* (najwyższe kierownictwo czołowych japońskich przedsiębiorstw spędza cały dzień na słuchaniu prezentacji dotyczących działań kół jakości i przydziela nagrody na podstawie wcześniej ustalonych kryteriów). Zadaniem kierownictwa jest przekazywanie informacji na temat działań pracowników, które dotyczą udoskonaleń. Często informacja o liczbie sugestii jest umieszczana na ścianie przy stanowisku pracy, by zachęcić do współzawodnictwa między pracownikami i zespołami [Imai 2007].

System sugestii jest jednym ze standardów, który należy stale podtrzymywać, kontrolować i propagować – tylko w ten sposób można mu bowiem zapewnić trwałość. Jeśli został dobrze zaprojektowany, sam pokrywa własne koszty z oszczędności wygenerowanych przez pomysły *kaizen*. Trudno w kontekście finansowym kwantyfikować wartość zapobiegania problemom, zwiększania zaangażowania i podbudowywania morale pracowników czy też opanowania umiejętności rozwiązywania problemów, ale to nie znaczy, że te zdobycze nie są ważne. Wręcz przeciwnie – są one istotniejsze od zysków finansowych [Miller, Wroblewski, Villafuerte 2014].

W związku z tym pojawiły się postulaty dotyczące realizowania takich działań, jak: szkolenia pracowników z zagadnień odnoszących się do ciągłego doskonalenia, kształtowania systemu motywowania zachęcającego do zaangażowania się

w działania usprawniające, uwzględnienia w systemie ocen kryteriów oceniających zaangażowanie pracowników w usprawnienia oraz powiązania wyników oceny z systemem premiowania, podwyżkami, możliwością awansu itd.

Aby te wszystkie działania miały rację bytu, bardzo ważne jest stworzenie w przedsiębiorstwie kultury ciągłego doskonalenia. Obecnie, mówiąc o kulturze ciągłego doskonalenia, często nawiązuje się do japońskiej kultury *kaizen*. Jak pisze M. Imai [2007], istota *kaizen* jest prosta – oznacza doskonalenie. Co więcej, *kaizen* to ciągle doskonalenie, w które zaangażowani są wszyscy – zarówno kadra zarządzająca, jak i pracownicy liniowi. Filozofia *kaizen* zakłada, że nasz sposób życia – bez względu na to, czy chodzi o pracę, życie społeczne czy osobiste – powinien być nieustannie doskonalony. Punktem wyjścia do udoskonalenia jest rozpoznanie potrzeby, która wypływa z rozpoznania problemu. Jeśli nic nie wiemy o problemie, nie wiemy także nic o potrzebie udoskonalenia. Dlatego też *kaizen* kładzie duży nacisk na rozpoznawanie problemów i dostarcza narzędzia do ich identyfikacji. Można powiedzieć, że samozadowolenie jest wrogiem *kaizen*.

Według J. Millera i in. [2014] większość organizacji nie zachęca swoich liderów, aby kwestionowali swoje przekonania i podawali w wątpliwość skuteczność działań uznanych za przynoszące sukces, a właśnie tego wymaga kultura *kaizen*. Zdaniem autorów można powiedzieć, że w organizacji widać kulturę *kaizen*, jeśli docenia się tam ludzi i stawia się na ich rozwój, wzmacnia się wzajemne zaufanie dzięki poczuciu wspólnego celu i sensu, kreuje się i przedstawia pozytywną wizję przyszłości, działa się w długoterminowym interesie wszystkich interesariuszy, stwarza się środowisko, w którym uwidocznienie problemów, odstępstw od normy i niekonsekwencji jest nie tylko dozwolone, ale wręcz popierane, traktuje się kontrolowane porażki jako eksperymenty, z których należy wyciągnąć wnioski, przestrzega się naukowego podejścia do rozwiązywania problemów, podejmuje się decyzje na podstawie danych i faktów, ma się silne przekonania, założenia i wartości, ale podaje się je w wątpliwość, by stawić czoła rzeczywistości, pielęgnuje się uczucie pokory, by zawsze wysłuchać odmiennych opinii i przyjąć z nich to, co właściwe, podejmuje się rozważne, mądre ryzyko, poświęca się czas na dokładne zaplanowanie postępowania i osiągnięcia konsensusu, ale potem podejmuje się szybkie działania.

Wpływ elementów kultury ciągłego doskonalenia na zaangażowanie pracowników w działania usprawniające był jednym z aspektów badań przeprowadzonych przez Ch. Yen-Tsang, J.M. Csillag i J. Siegler [2012]. Z analizy trzech studiów przypadków przeprowadzonej pod kątem behawioralnych aspektów ciągłego doskonalenia wynika, że głównymi czynnikami wpływającymi na zaangażowanie pracowników w ciągle doskonalenie były intencje (zamiary), normy i umiejętności. W dalszej kolejności były to postawy, przekonania i zachowania pracowników.

Nie ma ciągłego doskonalenia bez zaangażowania w nie również najwyższego kierownictwa. Menedżerowie powinni określić, w jaki sposób ciągle doskonalenie wpisuje się w strategię biznesową, oraz określić, czego oczekują od innych w organizacji, zanim w ogóle zaczną delegować obowiązki. Muszą poświęcić czas

i energię na własną edukację w tym zakresie i choć ten czas będzie dużo kosztował, koszty pominięcia inwestycji w kierownictwo byłyby znacznie większe – niewykorzystanie potencjału, stagnacja, a nawet zarzucenie dotychczasowych wysiłków [Miller, Wroblewski, Villafuerte 2014]. Przede wszystkim liderzy muszą mieć możliwość osobistego zaangażowania się w ciągłe doskonalenie. W ten sposób nauczą się, jakim działaniom będą przewodzić w przyszłości. Liderzy muszą zrozumieć ideę *kaizen* i to, w jaki sposób wpisuje się ona w bieżącą sytuację organizacji, a tego najlepiej nauczyć się w praktyce.

Również J. Liker i J. Franz [2013] podnoszą kwestię kształcenia wewnętrznych propagatorów ciągłego doskonalenia. Nazywają ich *coachami lean* lub apostołami *lean*. Każdego dnia zajmują się oni głoszeniem nowego sposobu myślenia, krzewieniem nowej kultury oraz wsparciem pracowników w ciągłym doskonaleniu. Ponadto postulują się, aby posiadali: podstawowe umiejętności techniczne, pozwalające zrozumieć procesy i narzędzia ciągłego doskonalenia, naturalną ciekawość, silne pragnienie nauki i rozwoju osobistego, podstawowe umiejętności prowadzenia prezentacji, zdolność porozumiewania się z różnymi osobami na każdym szczeblu organizacyjnym, umiejętność słuchania, szacunek współpracowników, zamiłowanie do udoskonalania organizacji.

M. Lam, M. O'Donnell i D. Robertson (za Rogalą [2015]) przeprowadzili badania, których celem było m.in. ustalenie, które z taktyk wywierania wpływu na pracowników są najczęściej wykorzystywane przez menedżerów zarządzających osobami zaangażowanymi w ciągłe doskonalenie, oraz stwierdzenie, w jaki sposób relacje łączące menedżera z podwładnymi wpływają na skuteczność tych taktyk, ponadto – zidentyfikowanie taktyk oddziaływania na pracowników, które wykorzystują menedżerowie tworzący silne więzi z podwładnymi.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu zidentyfikowano 11 taktyk, za pomocą których można oddziaływać na pracowników. Są to:

- Perswazja racjonalna – argumenty logiczne i fakty mające przekonać pracownika.
- Inspirujące apele – odwoływanie się do wartości, ideałów lub emocji pracownika.
- Konsultacje – włączenie (angażowanie) pracownika w proces planowania działalności lub zmiany, korzystanie z jego opinii, sugestii podczas ustalania celów lub zadań.
- Przymilanie się – pochwały, pochlebstwa, przyjacielskie lub usługne zachowanie w celu wprawienia pracownika w dobry nastrój lub uzyskania jego przychylnego nastawienia.
- Przemawianie do uczuć – odwoływanie się do lojalności i przyjaźni, np. do układów koleżeńskich łączących menedżera z pracownikiem.
- Wymiana przysług, wyrażenie gotowości odwzajemnienia się później lub obietnica udziału w korzyściach, jeśli pracownik zaangażuje się w wykonanie zadania.

- Taktyka koalicyjna – szukanie pomocy lub wsparcia innych osób i wspólne przekonywanie pracownika.
- Taktyka usankcjonowania – powołanie się na autorytet, przepisy prawa lub zgodność z polityką przyjętą przez organizację, jej zasadami, praktyką lub tradycjami.
- Nacisk – żądania, pogróżki, częste sprawdzanie lub ciągle przypominanie.
- Pouczanie – wyjaśnianie, w jaki sposób zadanie powinno zostać wykonane, bądź informowanie pracownika o tym, jakie korzyści przyniesie mu realizacja postawionych zadań, w tym, jak wpłynie to na rozwój jego kariery.
- Współpraca sprowadzająca się do oferowania pracownikowi zasobów i wsparcia, gdy ten zajmuje się realizacją zadania.

Przygotowany został kwestionariusz badawczy, który wysłano do pracowników zatrudnionych w różnego rodzaju dużych placówkach służby zdrowia. Odpowiedzi uzyskano od 242 osób. Na podstawie uzyskanych informacji stwierdzono, że jedyną taktyką, która nie jest skorelowana z zaangażowaniem pracowników w działania związane z ciągłym doskonaleniem jest przemawianie do uczuć. Wszystkie pozostałe taktyki uznano za statystycznie istotnie powiązane z zaangażowaniem pracowników, przy czym największym wpływem charakteryzują się: konsultacje, przymilanie się, współpraca, perswazja racjonalna oraz inspirujące apele. Jednocześnie okazało się, że dokładnie te same taktyki zostały uznane za rozwiązania najmocniej wpływające na kształtowanie się silnych relacji między kadrą zarządzającą a podwładnymi.

Podsumowując przegląd literatury, można stwierdzić, że przedsiębiorstwo planujące wdrożyć system prostego, codziennego *kaizen* powinno:

- Wpłeść usprawnienia w codzienną pracę.
- Skierować uwagę pracowników na drobne, lokalne zmiany, które może przeprowadzić zespół roboczy.
- Nadać kierunek działaniom usprawniającym, wskazać luki między wykonaniem a celami.
- Dopilnować, by usprawnianie własnej pracy było częścią obowiązków każdego pracownika.
- Ogłosić, że pomaganie pracownikom w udoskonalaniu ich pracy stało się częścią obowiązków lidera.
- Omawiać pomysły nieformalnie, ustnie i na miejscu, a dokumentować po wdrożeniu.
- Motywować, nagradzać i chwalić pracowników oraz zespoły [Miller, Wroblewski, Villafuerte 2014].

Jeśli uwzględni się te zalecenia, można przypuszczać, że powstanie środowisko (klimat) sprzyjające zaangażowaniu pracowników w ciągłe doskonalenie.

3. Przypadek Mondelez

3.1. Geneza firmy Mondelez

Firma Mondelez jest jednym z największych producentów żywności na świecie. Jej kluczowe marki i produkty są lokowane w segmencie tzw. przekąsek. Należą do nich takie marki, jak: Milka, Jacobs, Oreo, Cadbury, a na naszym lokalnym rynku wafelki Prince Polo. Historia firmy jest specyficzna, gdyż Mondelez zostało wydzielone z firmy Kraft Foods niedawno – w roku 2012. Firma bazuje jednak stale na przeszło stuletniej historii spółki matki, czyli Kraft Foods, firmy założonej przez Johna Krafra w 1903 r.

Mondelez Polska zatrudnia w Polsce ponad 300 pracowników. Część produkcyjna koncernu to siedem fabryk rozlokowanych w różnych miastach. Fabryki w Cieszynie, Płońsku i Jarosławiu zajmują się produkcją ciastek. Fabryki w Poznaniu i Wrocławiu produkują wyroby czekoladowe. Dwie fabryki ulokowane w Skarbimierzu na Opolszczyźnie zajmują się produkcją czekolady i gumy do żucia. Inwestycje w Polskę to nie tylko produkcja i sprzedaż, ale również badanie i rozwój. W 2015 r. firma poinformowała, iż zbuduje Centrum Badań i Rozwoju w okolicach Wrocławia. Zamierza zainwestować w to przedsięwzięcie 15 milionów dolarów. Celem tego przedsięwzięcia będzie stworzenie laboratoriów do prowadzenia badań w zakresie rozwoju jakości, opakowań i analizy preferencji klientów w zakresie produktów czekoladowych i ciastek [www.enjoymondelez.com]. Działalność w zakresie szeroko pojętego R&D świadczy o tym, że firma ma długofalową strategię rozwoju w Polsce. Poszukuje i rozwija pracowników o wysokich kwalifikacjach w zakresie przetwórstwa spożywczego, biotechnologii czy zarządzania jakością produktów.

3.2. Kultura ciągłego doskonalenia w firmie Mondelez

Działalność związana z ciągłym doskonaleniem jest niejako wpisana w DNA firmy. Motto korporacji brzmi „The power of big and small”, co oznacza, iż skupia w sobie potencjał ogromnej firmy, oferującej duże możliwości w zakresie rozwoju, szkoleń czy potencjału badawczo-rozwojowego z jednoczesnym szacunkiem dla każdego człowieka i każdej, nawet najmniejszej inicjatywy. Firma wychodzi z założenia, że właśnie te małe, często drobne pomysły i usprawnienia potrafią zmienić bieg i nadać nowy kierunek tak dużemu organizmowi, jakim jest cały koncern.

W każdej fabryce należącej do firmy istnieje wyspecjalizowana komórka zajmująca się ciągłym doskonaleniem. Jej głównym zadaniem jest zbudowanie silnej kultury organizacyjnej, nakierowanej na proces ciągłego doskonalenia, a opartej na koncepcji *Lean Management* i *Six Sigma* w zakresie zarówno osiągania celów organizacyjnych przedsiębiorstwa (wzrost dochodów, redukcja kosztów), jak i rozwoju zasobów ludzkich, poprzez edukację i treningi. Wyznacznikami tej kultury są istniejące i preferowane w firmie normy i wartości. Jedną z głównych jest otwartość

na komunikację. Odbywa się ona w sposób dwustronny, co oznacza, iż każdy pracownik ma prawo do przedstawienia swojego zdania, zgłoszenia pomysłu czy zadania pytania. W firmie regularnie odbywają się spotkania na różnych szczeblach, począwszy od spotkania „jeden na jeden”, na którym pracownik może w sposób swobodny porozmawiać na osobności ze swoim przełożonym, przez regularne spotkania organizowane przez menedżerów średniego i wyższego szczebla, aż po tzw. *town-halle*, na którym prezydent firmy komunikuje się ze wszystkimi pracownikami przez sieć internetową.

Jak w każdej firmie, także i w Mondelez, spotykają się różne potrzeby i oczekiwania. Potrzeby biznesu czasem mijają się z potrzebami i oczekiwaniami pracowników. Zdarza się, że generuje to sytuacje sporne, nie zawsze łatwe do rozwiązania. Firma prowadzi jednak dialog z pracownikami zarówno przez związki zawodowe, jak i rady pracownicze, tak aby znaleźć rozwiązanie kompromisowe. Jest to zgodne z wartościami, jakimi kieruje się w swojej działalności; są one następujące [Broszura firmowa Mondelez Polska 2015b]:

- budzić zaufanie (robić to, co zostało zapowiedziane, ufać innym i być godnym zaufania),
- zachować się tak, jakby firma należała do nas (dawać przykład własnym zachowaniem, mierzyć się z trudnymi zadaniami i decyzjami, traktować firmę jak własną),
- kierować się sercem i rozumem (działać z dobrymi intencjami, doceniać innych, pokazywać, że nam zależy, dawać przykład swoją postawą),
- mówić, jak jest (nie promować zachowania pasywnego ani agresywnego, mówić na temat, wydawać szczere opinie, koncentrować się na temacie),
- pozostać otwartym na innych (słuchać, by zrozumieć, współpracować, szanować cechy, które nas od siebie różnią, dzielić się informacjami),
- stawiać na prostotę (koncentrować się na sednie sprawy, dbać o to, by sprawy były stawiane jasno, nie pozwalać, by perfekcja stanęła na drodze do świetnych rozwiązań),
- dyskutować, podejmować decyzje, osiągać rezultaty (docierać do sedna problemu, brać udział w dyskusjach, brać pod uwagę różne aspekty, zasięgać opinii, decydować szybko i nie wstrzymywać pracy).

W organizacji istnieją również zdefiniowane oczekiwania w zakresie postaw i zachowań pracowników. Są one ukierunkowane na ciągły rozwój i wspierają budowanie kultury ciągłego doskonalenia. Kluczowymi elementami w tym zakresie są:

- zaangażowanie i osiąganie ponadprzeciętnych wyników przez wyznaczanie ambitnych celów i konsekwentne dążenie do ich osiągnięcia,
- działanie tak, aby inspirować innych swoją postawą przez zachowanie wysokich standardów, coaching i mentoring,
- stawianie wyzwań do bycia jeszcze lepszym przez tworzenie ambitnych celów rozwojowych [Broszura firmowa Mondelez Polska 2015b].

Praca każdego z pracowników podlega regularnemu przeglądowi odbywającemu się co sześć miesięcy i corocznej ocenie. Ocena ta ma pięciostopniową skalę: od oceny „znacząco przekracza oczekiwania” do oceny „poniżej oczekiwań”. Ma ona bezpośredni wpływ zarówno na wynagrodzenie, jak i przyszłość pracownika w firmie. Uzyskanie oceny „znacząco przekracza oczekiwania” i „przekracza oczekiwania” daje większe możliwości w zakresie takich benefitów, jak np. premia, podwyżka lub nagroda menedżera ale jest również głównym kryterium brany pod uwagę podczas awansowania pracowników na wyższe stanowiska. Analogicznie oceny niskie powodują, iż pracownik nie jest brany pod uwagę zarówno podczas procedury awansowania, jak i ustalania podwyżek.

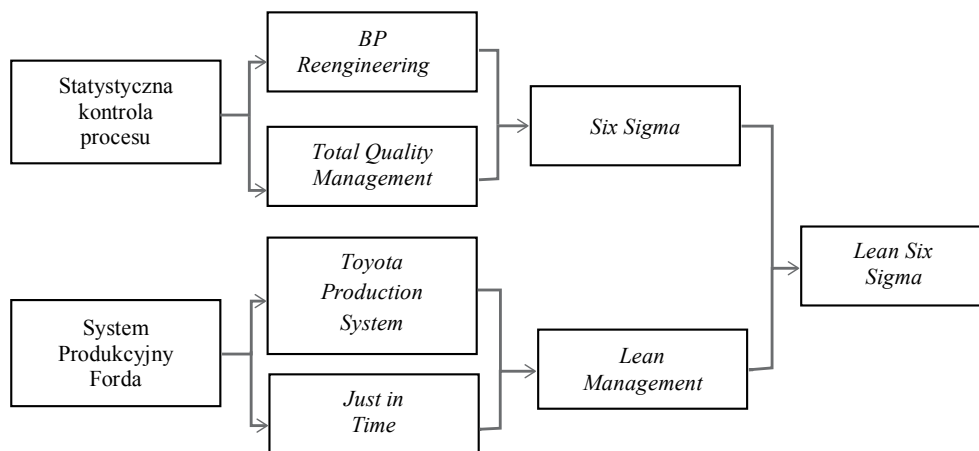
Kluczowym elementem wpływającym na ocenę pracownika jest jego zaangażowanie w działalność ciągłego doskonalenia. Aby uzyskać ocenę „znacząco przekracza oczekiwania”, pracownik musi „zgłaszać, inicjować i przeprowadzić realizacji pomysłów, a także ciągle szukać możliwości rozwoju” [Broszura firmowa Mondelez Polska 2015a]. W przypadku oceny pracownika „poniżej oczekiwań”, tzn. „nie przejawia zaangażowania i nie posiada odpowiedniej wiedzy na temat swojego stanowiska pracy, pomimo dostarczonych szkoleń” [Broszura firmowa Mondelez Polska 2015a], wdrażana jest w stosunku do niego tzw. procedura naprawcza, w postaci odpowiedniego planu rozwoju nadzorowanego przez bezpośredniego przełożonego. Niezastosowanie się do planu może skutkować nawet wnioskiem o rozwiązanie umowy o pracę.

Wyznacznikiem i jednym z czynników świadczących o zakorzenieniu kultury w danym środowisku są artefakty w zakresie języka, zachowania czy też pewnych atrybutów fizycznych. Takie artefakty istnieją również w Mondelez. Przyjęto, że bez względu na wiek, doświadczenie i staż pracy, pracownicy zwracają się do siebie po imieniu, co pozwala skrócić dystans i nawiązać partnerskie stosunki, przy zachowaniu odpowiedniego poziomu kultury i poszanowaniu drugiej osoby. Pracownicy na różnych stanowiskach, począwszy od menedżerów i specjalistów, aż po operatorów, ubierają się w jednolite stroje robocze. Jest to nie tylko wymóg stawiany firmom branży spożywczej, ale również tradycja i chęć pokazania, że wszyscy pracownicy tworzą jednolity zespół i odpowiadają za finalny produkt i wynik finansowy. W każdej z fabryk odbywają się podobne w treści spotkania dotyczące bieżących tematów i problemów produkcyjnych, pracownicy posługują się ustandaryzowanymi tablicami i dokumentami, co istotnie wpływa na ich świadomość przynależności do pewnej społeczności i wspiera budowanie kultury ciągłego doskonalenia.

3.3. Ciągłe doskonalenie w zintegrowanym systemie *Lean Six Sigma*

Do niedawna działalność ciągłego doskonalenia w firmie Mondelez opierała się na dwóch koncepcjach, tj. *Lean* i *Six Sigma*. Brakowało jednak pewnej klamry spinającej te dwa obszary. Obecnie jest nią zintegrowany system *Lean* i *Six Sigma*, nazywany w firmie IL6S. Fuzja tych dwóch koncepcji jest konieczna i pożądana. Wdrożenie *Lean Management* nie spowoduje, że proces będzie w zakresie kontroli

statystycznej, a sama *Six Sigma* nie pozwoli w sposób szybki na redukcję kosztów czy zwrot z zainwestowanego kapitału. Dopiero efekt synergii, pochodzący z integracji tych dwóch koncepcji, pozwala na skuteczne i efektywne usprawnianie działania przedsiębiorstwa i budowanie jego przewagi konkurencyjnej [George 2002]. Składowe zintegrowanego systemu *Lean Six Sigma* przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Geneza zintegrowanego systemu *Lean Six Sigma*

Źródło: [Furterer 2009, s. 12].

Ta potrzeba, wynikająca z praktyki, znajduje swoje odniesienie także w teorii nauki o zarządzaniu. Pisze o tym prof. J. Lichtarski [2015], wskazując, iż dotychczasowa hierarchiczna trójstopniowa struktura metod i koncepcji zarządzania, zawierająca koncepcję, metodę ogólną i metodę szczegółową (technikę, narzędzie), rozwinęła się do struktury czterostopniowej. Jej rozwinięcie, ujmujące podejście stosowane w Mondelez, można przedstawić w sposób następujący:

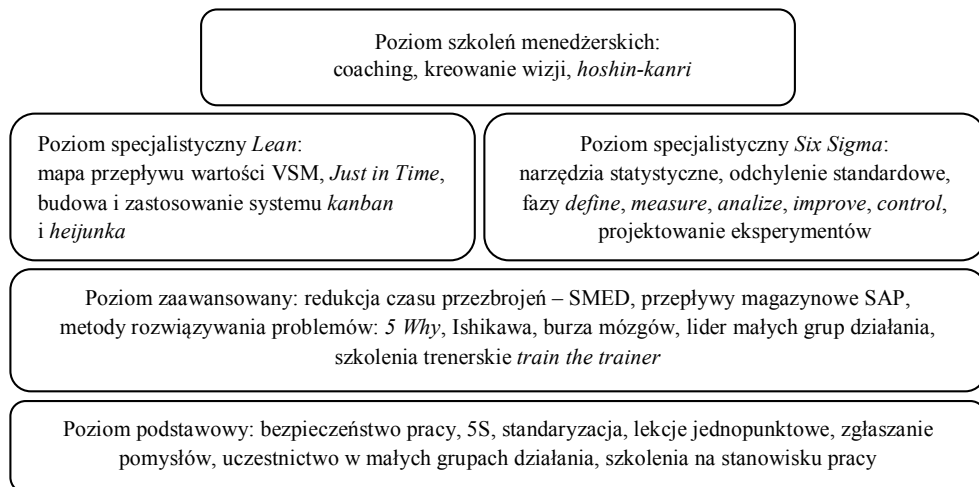
- I – orientacja (zintegrowany system IL6S),
- II – koncepcja (*Lean Management/Six Sigma*)
- III – metoda ogólna (np. SMED, *Kaizen*, *Just in Time*),
- IV – metoda szczegółowa, technika, narzędzie (np. lekcja jednopunktowa, karta *kanban*, analiza Pareto).

3.4. Kluczowa rola szkolenia i edukacji pracowników w kulturze ciągłego doskonalenia

Podstawą kultury ciągłego doskonalenia w Mondelez jest szkolenie i edukacja pracowników. Kluczowa rola szkoleń i edukacji opiera się na dwóch filarach. Pierwszym jest przekazanie pracownikowi wiedzy w zakresie wiadomości teoretycznych i praktycznych, bezpośrednio dotyczących wykonywanej pracy i obowiązków. Drugim filarem jest dostarczenie odpowiedniej wiedzy i narzędzi pozwalających pracowniko-

wi na prowadzenie działań ciągłego doskonalenia. Zdobywanie tych umiejętności bazuje na systemie szkoleń w myśl zasady 10-20-70. Poszczególne liczby oznaczają, że 10% szkoleń powinno być dostarczone przez teorię, 20% to praca i szkolenia z bezpośrednimi przełożonymi, natomiast aż 70% czasu to trening praktyczny bezpośrednio na stanowisku pracy lub podczas działania w ramach grup usprawniających różne dziedziny działalności, począwszy od bezpieczeństwa, przez jakość i redukcję kosztów, na rozwiązywaniu problemów technicznych skończywszy.

W fabryce istnieją cztery poziomy szkoleń: podstawowe dla nowych pracowników, zaawansowane dla pracowników z dłuższym stażem i większym doświadczeniem. Trzeci poziom to szkolenia specjalistyczne dla inżynierów i średniej kadry zarządzającej. Czwarty to poziom szkoleń behawioralnych w zakresie coachingu i umiejętności behawioralnych, dedykowany głównie dla menedżerów wyższych rangą. Na poziomie podstawowym dostarczane są pracownikom informacje pozwalające na samodzielną pracę na różnych stanowiskach tak, aby była ona wykonywana w sposób bezpieczny i wydajny. Poziom zaawansowany daje możliwość poznania metod rozwiązywania problemów, stosowania narzędzi *Lean Management*, zarządzania grupą w formie liderstwa w tzw. małych grupach działania, które opierają się na zasadzie działania kółek jakości. Poziom specjalistyczny to szkolenia w zakresie statystyki, projektowania eksperymentów, a także zaawansowanych metod i technik *Lean Management*. Poziom czwarty to głównie trening umiejętności miękkich, jak coaching, budowanie relacji, wyznaczenie celów i kreowanie wizji. Ma on za zadanie przygotować menedżerów do roli trenerów i mentorów kreujących proaktywne środowisko pracy w zakresie budowania kultury ciągłego doskonalenia. System można przedstawić w sposób graficzny w postaci pewnego rodzaju hierarchii (rys. 2).



Rys. 2. Hierarchia szkoleń wspierających kulturę ciągłego doskonalenia

Źródło: opracowanie własne.

3.5. Dział ciągłego doskonalenia i programy wspierające budowę kultury ciągłego doskonalenia

W firmie działa kilka programów, które mają za zadanie wspierać kulturę ciągłego doskonalenia. Ich koordynacja jest nadzorowana przez wspomniany wcześniej dział ciągłego doskonalenia – CI (*Continuous Improvement*). Składa się on z kierownika działu oraz dwóch inżynierów/specjalistów. Rolą kierownika jest przygotowanie odpowiedniej strategii i długofalowego planu działania na podstawie wytycznych pochodzących z centrali koncernu. Do jego obowiązków należy także bieżące nadzorowanie i raportowanie osiągniętych wyników oraz definiowanie potrzeb szkoleniowych oraz przygotowywanie materiałów i prowadzenie warsztatów dla pracowników. Rolą inżynierów CI jest inicjowanie projektów usprawniających, bieżący udział w toczących się projektach, współpraca z liderami i pracownikami w małych grupach działania. Od strony merytorycznej nadzorują oni również programy wspierające budowę kultury ciągłego doskonalenia, do których, między innymi, możemy zaliczyć programy wymienione w dalszej części tekstu.

Standaryzacja pracy

Program standaryzacji pracy polega na objęciu niemal wszystkich prac prowadzonych w firmie standaryzacją. Pozwala to na uzyskanie i wdrożenie najlepszej, znanej w określonym momencie, metody działania. Powoduje to, że wyniki pracy stają się powtarzalne i przewidywalne. Zebranie tych metod i ich opracowanie w formie opisowej i graficznej pozwala na łatwe przekazywanie wiedzy pracownikom zarówno nowym, jak i tym, którzy na określone stanowisko pracy trafili w ramach rotacji. Ważnym elementem standaryzacji jest forma jej przeprowadzania. Instrukcje powinny być regularnie przeglądane, a wszelkie zmiany dotyczące metody wykonywania pracy – nanoszone i przekazywane do odpowiednich osób, wykonujących określoną pracę.

Lekcje jednopunktowe

Czynności niestandardowe, które trudno objąć w formie standardowych arkuszy instrukcji, opisywane są w formie tzw. lekcji jednopunktowych. Jest to prosta forma papierowa, zawierająca najczęściej rysunek lub zdjęcie czynności lub obiektu czy też maszyny, wraz z opisem czynności, którą należy wykonać. Ważnym elementem jest tu informacja o ryzyku związanym z wykonywaniem określonej pracy, a także o tym, jakie środki ochrony zastosować, aby nie ulec wypadkowi. Taka forma sprawdza się bardzo często w pracach działów utrzymania ruchu czy inżynierii, w których sytuacje niestandardowe zdarzają się względnie często. Lekcje jednopunktowe służą następnie do przygotowania odpowiednich instrukcji i do szkolenia pracowników.

Idea na lepszą pracę (skrzynka pomysłów *kaizen*)

Program „idea na lepszą pracę” jest bardzo prostym i popularnym narzędziem służącym budowaniu i podtrzymywaniu kultury ciągłego doskonalenia w firmie.

Jej inna nazwa to tzw. skrzynka pomysłów *kaizen*. Polega ona na przygotowaniu w kilku miejscach fabryki skrzynek, do których pracownik może wrzucić swój wniosek – pomysł na usprawnienie pracy. Wniosek ma formę papierową i zawiera opis sytuacji aktualnej i pożądaney. Regularnie spotyka się komisja, która opiniuje wnioski i zleca ich realizację. W skład takiej komisji wchodzi przedstawiciele działu CI, produkcji, utrzymania ruchu, jakości i bezpieczeństwa. Dzięki zaangażowaniu wielu osób można uniknąć problemów, które mogłyby spowodować wdrożenie pomysłu bez konsultacji. Wnioski zaakceptowane trafiają do realizacji. Informacja i uzasadnienie wniosków odrzuconych trafia do autora, który ma prawo poprawić swój wniosek, aby spełnił wymagania.

Małe grupy działania

Małe grupy działania powstały niejako z potrzeby praktycznej, wychodzącej z opisanego wcześniej programu „idea na lepszą pracę”. Niektóre zgłaszane pomysły były na tyle rozbudowane i złożone, że ich realizacja wymagała powołania odpowiedniego zespołu. Takie zespoły, z reguły multidyscyplinarne, wdrażają zaproponowane pomysły, a także rozwiązują problemy wynikające z bieżącej pracy. Działają one na zasadzie podobnej do kółek jakości, jednak możliwości ich działania są większe, ponieważ zajmują się zagadnieniami nie tylko jakościowymi, ale także bezpieczeństwem pracy, redukcją szeroko pojętych kosztów, wzrostem wydajności i efektywności pracy (np. poprawą współczynnika OEE – *overall Equipment Efficiency*). Do swojej działalności wykorzystują ustandaryzowany arkusz, podzielony na cztery pola, zgodnie z cyklem PDCA.

Zarówno program „idea na lepszą pracę”, jak i małe grupy działania to bardzo dobre narzędzia motywujące pracowników do zwiększenia zaangażowania i własnych umiejętności. Dają możliwość realizacji własnych pomysłów, a praca w zespole uczy współpracy, buduje więzi i kreuje naturalnych liderów. Z punktu widzenia kierownictwa firmy jest to też narzędzie dające wymierny obraz zaangażowania pracowników i poziomu ich motywacji, ponieważ monitoring liczby zgłaszanych i wdrożonych pomysłów, a także działalności grup jest bardzo prosty do zmierzenia ilościowego i jakościowego.

Benchmarking wewnętrzny i zewnętrzny

Firma regularnie stosuje benchmarking zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Benchmarking wewnętrzny polega na możliwości porównania swojej działalności między różnymi działami i fabrykami koncernu. Istnieją narzędzia w postaci systemów raportowania, pozwalające na porównywanie wyników osiąganych na podobnych liniach produkcyjnych w różnych oddziałach. Stosowane są również wizyty w celach obejrzenia technologii, przedyskutowania występujących problemów i pozyskania wiedzy. Benchmarking zewnętrzny odbywa się dwoma kanałami. Pierwszym jest możliwość uczestnictwa w sympozjach i konferencjach tematycznych dedykowanych dla danej branży. Drugą stosowaną metodą są wizyty w innych przedsiębiorstwach, również prowadzących swoją działalność z wykorzysta-

niem zasad *Lean* i *Six Sigma*. Działanie to prowadzone jest na zasadzie współpracy i wymiany wiedzy, gdyż zawsze po takiej wizycie następuje rewizyta. Warto podkreślić, że do działań benchmarkingowych zawsze zapraszani są operatorzy działający aktywnie na polu ciągłego doskonalenia. Jest to dla nich nagroda za działalność w zakresie pomysłu na lepszą pracę oraz małych grup działania.

3.6. Korzyści i ograniczenia wynikające z wdrożenia kultury ciągłego doskonalenia

Wdrożenie kultury ciągłego doskonalenia do organizacji daje jej z pewnością wiele korzyści. Nie można jednak nie dostrzegać ograniczeń oraz problemów, które ze sobą niesie. Z pewnością kluczowymi elementami przemawiającymi za jej wdrożeniem jest przegląd kluczowych wskaźników (tzw. KPI). Działania usprawniające mają ogromny wpływ na osiągnięte przez fabrykę wyniki, szczególnie wyniki ilościowe i mierzalne, np. redukcję kosztów, osiąganą przez ograniczenie ilości powstałych odpadów i liczby braków, zwiększenie mocy produkcyjnych dzięki podniesieniu wydajności, redukcję liczby reklamacji i wypadków związanych z pracą. Można również zwrócić uwagę na czynniki jakościowe w postaci większego zaangażowania i motywacji pracowników czy redukcję absencji.

Z drugiej strony warto wskazać ograniczenia wynikające z wdrożenia kultury ciągłego doskonalenia. Ciągłe skupienie na redukcji strat, i to w każdej postaci, powoduje, że po usprawnieniu procesów trzeba zredukować liczbę miejsc pracy. Może to narazić pracowników na konieczność szukania innej pracy lub w skrajnych przypadkach może skutkować bezrobociem. Szkolenia i rozwój, cechujący ciągle doskonalenie, powoduje, że pracownicy zdobywają nowe umiejętności. Dzięki temu często rozszerza się zakres ich pracy, a przy tym odpowiedzialności, np. czynności związane z utrzymaniem odpowiedniej kondycji maszyn (TPM). Muszą też samodzielnie kontrolować jakość surowców i produktów, decydując, czy jest on właściwy, czy nie. Zwiększa stres i może powodować duży opór zatrudnionych w momencie wprowadzania zmian.

Innym problemem związanym z wdrażaniem kultury ciągłego doskonalenia, szczególnie widocznym w ostatnim czasie, jest odpływ do innych firm ludzi mających wiedzę dotyczącą ciągłego udoskonalania. Z reguły osoby te, znające zarówno w teorii, jak i praktyce metody, techniki i narzędzia ciągłego doskonalenia, są preferowane i poszukiwane na rynku pracy. Zauważalny jest trend, w którym praktykant po kilku miesiącach pracy i zdobyciu podstaw warsztatowych odchodzi do innej firmy na stanowisko specjalisty. Podobna sytuacja ma miejsce na stanowiskach operatorskich i specjalistycznych. Z jednej strony jest to sytuacja pożądana, świadcząca o tym, że inne firmy również próbują wdrażać kulturę ciągłego doskonalenia, przez co rośnie popyt na specjalistów. Z drugiej jednak strony powstaje pytanie o celowość prowadzenia tak szerokiej działalności szkoleniowej i edukacyjnej oraz o sposoby zatrzymania przeszkolonych pracowników. Wyłożone pieniądze nie zwrócą się, kiedy osoba przeszkolona przejdzie do innej firmy i tam wykorzysta zdobytą wiedzę.

4. Zakończenie

Dokonywanie małych, prostych usprawnień może wydawać się czymś łatwym, ale w rzeczywistości jest dużym wyzwaniem. Steve Jobs w wywiadzie dla „Business Week” w 1998 r. powiedział: „To jedna z moich mantr – skupienie i prostota. Proste może być trudniejsze niż złożone – musisz nieźle się napracować, by oczyścić myślenie i dotrzeć do czegoś prostego. Ale jest to warte każdego wysiłku, bo gdy już tam dotrzesz, możesz »przenieść góry«” [Miller, Wroblewski, Villafuerte 2014].

Tworzenie kultury ciągłego doskonalenia jest nierozłącznie powiązane z jej utrzymywaniem, przez jej pielęgnowanie i zapewnianie środków niezbędnych do rozwoju ludzi, ich myślenia i zachowań, mającym na celu uczynienie nawyku z ciągłego doskonalenia [Miller, Wroblewski, Villafuerte 2014]. To nie tylko podtrzymywanie bieżącego stanu, ale nieustanne rozwijanie i wspieranie ludzi, by kwestionowali dotychczasowy porządek oraz dopasowywali działania do bieżących potrzeb. Zdaniem B. Gajdzik [2015] duży wpływ na doskonalenie organizacji ma jakość stanowisk pracy. Podstawowymi elementami jakości stanowisk pracy są autonomia w wykonywaniu obowiązków, możliwość kształcenia się, poczucie sensu własnej pracy, możliwość awansu, stabilizacja.

Nie ma ciągłego doskonalenia bez zaangażowanych pracowników. Aktualnie rekomenduje się wiele technik wywierania wpływu na pracowników, aby angażowali się w usprawnienia. Będą one o tyle skuteczne, o ile ich oddziaływanie nie będzie kłóciło się z interesami pracowników – w przeciwnym razie należy zadbać o usunięcie kolizji interesów. Warto zatem, podejmując działania na rzecz zaangażowania pracowników w ciągłe doskonalenie, odwoływać się do wspólnego interesu, przedstawiając im i oferując obustronne korzyści.

W rozpatrywanym przedsiębiorstwie podejmuje się wiele działań na rzecz zaangażowania pracowników w ciągłe doskonalenie. Działania te współgrają ze strategią przedsiębiorstwa, są mocno osadzone w kulturze organizacyjnej i są wyrazem wysokiej świadomości kadry zarządzającej i pracowników co do potrzeby ciągłego doskonalenia. Można zatem wnioskować, że poziom zaawansowania ciągłego doskonalenia w tym przedsiębiorstwie jest stosunkowo wysoki. Odnotowywane są pozytywne efekty działań mających na celu zaangażowanie pracowników w ciągłe doskonalenie (ograniczenie ilości powstałych odpadów i liczby braków, zwiększenie mocy produkcyjnych, redukcja liczby reklamacji i wypadków związanych z pracą, większe zaangażowanie i motywacja pracowników oraz redukcja absencji). Przedsiębiorstwo ma również świadomość negatywnych skutków tych działań (odejścia przeszkolonych pracowników) oraz wątpliwości i problemów, z którymi musi się uporać, tj.: jak zatrzymać cennych pracowników, kogo szkolić, jak się zabezpieczyć w sytuacji nagłego wakat. Ma również świadomość tego, że nadal warto podążać w tym kierunku, aby za jakiś czas, cytując S. Jobsa, „móc przenieść góry”.

Literatura

- Anand G., Chajed D., Delfin L., *Job autonomy, trust in leadership and continuous improvement: An empirical study in health care*, "Operations Management Research" 2012, no. 5, s. 70-80.
- Bednarek M., *Doskonalenie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2007.
- Bessant J., Caffyn S., Gallagher M., *An evolutionary model of continuous improvement behaviour*, "Technovation" 2001, vol. 21, no. 1, s. 67-77.
- Brozura firmowa Mondelez Polska, *Formularz przeglądu efektywności pracy. System ocen okresowych pracowników*, 2015a.
- Brozura firmowa Mondelez Polska, *Proces zarządzania efektywnością pracy*, 2015b.
- Furterer S., *Lean Six Sigma in Service*, CRC Press, Boca Raton, 2009.
- Gajdzik B., *Jakość stanowiska pracy w filozofii Kaizen*, „Problemy Jakości” 2015, nr 4, s. 2-7.
- George L.M., *Lean Six Sigma*, McGraw-Hill, New York 2002.
- Imai M., *Gemba kaizen – zdroworoządkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, tłum. M. Witkowska, B. Sałbut, MT Biznes, Warszawa 2006.
- Imai M., *Kaizen – klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, tłum. K. Pawłowski, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Krasiński M., *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- Lam M., O'Donnell M., Robertson D., *Achieving employee commitment for continuous initiatives*, "International Journal of Operations & Production Management" 2015, no. 2, s. 201-215.
- Lichtarski J., *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2015.
- Liker J.K., Franz J.K., *Droga Toyoty do ciągłego doskonalenia*, tłum. D. Gasper, MT Biznes, Warszawa 2013.
- Łukasiński W., *Zaangażowanie pracownika a jakość funkcjonowania organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2014, nr 9, s. 34-45.
- Miller J., Wroblewski M., Villafuerte J., *Kultura kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*, tłum. D. Gasper, MT Biznes, Warszawa 2014.
- Ni W., Sun H., *The relationship between organizational learning, continuous improvement and performance improvement: An evolutionary perspective*, "TQM and Business Excellence 2009", 20(10), s. 1041-1054.
- Oliver J., *Continuous improvement: Role of organizational learning mechanisms*, "International Journal of Quality and Reliability Management" 2009, 26(6), s. 546-563.
- Rogala P., *Angażowanie pracowników w działania związane z ciągłym doskonaleniem*, „Problemy Jakości” 2015, nr 5, s. 35.
- Wasilewski L., *Kaizen. Tajemnica sukcesu Japonii*, ZETOM, Warszawa 1997.
www.enjoymondelez.com.
- Yen-Tsang Ch., Csillag J.M., Siegler J., *Theory of Reasoned Action for continuous improvement capabilities: A behavioral approach*, Articles 2012, RAE São Paulo, 2012, vol. 52, no. 5, set./out., s. 546-564, <http://www.scielo.br/pdf/rae/v52n5/a06v52n5.pdf> (18.09.2015).