

## SYSTEM I PROCES CONTINUOUS IMPROVEMENT W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Piotr Walentynowicz<sup>1\*</sup>

Uniwersytet Pomorski w Słupsku, Instytut Zarządzania, Polska

**Streszczenie:** Przesłanką do napisania niniejszego tekstu była wciąż niewystarczająca liczba publikacji naukowych na temat systemowego podejścia do ciągłego doskonalenia przedsiębiorstw w Polsce oraz zbyt małe zainteresowanie tą koncepcją w praktyce. Można spotkać różnego rodzaju postulaty lub wymagania odnośnie do tego procesu w modelach EFQM lub PNJ (Wiśniewska & Grudowski, 2014, s. 88-94), w normie ISO 9001 lub normach branżowych, np. IATF 16949, natomiast nie rozwiązują one do końca tego problemu – nie jest w nich opisane dokładnie, jak organizować i eksploatować tego typu systemy. Autor nieraz spotkał się w praktyce z przykładami firm, które posiadały certyfikat jakości ISO 9001:2015, natomiast nie wykorzystywały w pełni możliwości, jakie daje prawidłowe podejście do Continuous Improvement. Dlatego głównym celem niniejszego opracowania jest przybliżenie Czytelnikowi tego zagadnienia. Podstawowymi metodami badawczymi wykorzystanymi w ramach artykułu są: analiza i synteza źródeł literaturowych oraz wnioskowanie logiczne o charakterze indukcyjnym. Nie bez znaczenia okazały się także wieloletnie doświadczenia autora jako konsultanta oraz wnioski wynikające z różnego rodzaju badań empirycznych, które autor prowadził, począwszy od 2016 roku. W niniejszym opracowaniu skupiono się na prezentacji, w jaki sposób budować tego typu systemy oraz eksploatować je w sposób procesowy, po krótkim wyjaśnieniu istoty tego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem, oraz odpowiedzi na pytanie: czy po kilkudziesięciu latach stosowania tego typu praktyk na świecie koncepcja ta w aktualnych warunkach rynkowych jest nadal użyteczna?

**Słowa kluczowe:** ciągle doskonalenie, Continuous Improvement, Kaizen, proces, przedsiębiorstwo

**Kod klasyfikacji JEL:** L20, L23, D23

---

<sup>1</sup> Piotr Walentynowicz, dr hab., prof. UP, ul. Kozińskiego 6, 76-200 Słupsk, Polska, [piotr.walentynowicz@upsl.edu.pl](mailto:piotr.walentynowicz@upsl.edu.pl), <https://orcid.org/0000-0003-2678-8679>

\* Autor korespondencyjny: Piotr Walentynowicz, [piotr.walentynowicz@upsl.edu.pl](mailto:piotr.walentynowicz@upsl.edu.pl)

## Wprowadzenie

Continuous Improvement (pol. ciągle doskonalenie) jako metoda zarządzania swój początek miało w Stanach Zjednoczonych w czasie II wojny światowej, a następnie, od lat 50. XX wieku, zaczęło się rozwijać w Japonii (pod hasłem Kaizen) (Maurer, 2007, s. 15-18). Wcześniej w przedsiębiorstwach w sferze zmian organizacyjnych dominowało podejście klasyczne, wywodzące się jeszcze z taylorowsko-fayolowskiego podejścia do zarządzania, opartego na rozdzielaniu kompetencji (władzy) kierowników i specjalistów w stosunku do podległych im pracowników. Takie podejście do przeprowadzania zmian organizacyjnych charakteryzowało się następującymi cechami:

- Zmiany w organizacjach narzucane były z góry (przez kierownictwo bądź specjalistyczne zespoły).
- Zmiany te miały charakter dyskretny – bo kierownicy i odpowiednie służby nie miały dość czasu, żeby się zając wszystkimi obszarami, w których występują potrzeby zmian, a których zazwyczaj w każdej organizacji jest dużo.
- Często zmiany realizowane były w sposób niesystemowy – z powodów jw.
- Efekty zmian były nieoptymalne – gdyż kierownicy i odpowiednie służby nie mieli wszystkich informacji ani wiedzy na temat przyczyn dysfunkcji organizacyjnych, a także sposobu ich rozwiązania.

Dodatkowo nakazywanie zmian organizacyjnych wykonawcom powodowało opór i ich obniżoną motywację, bo nikt nie lubi, aby mu się cokolwiek narzucało<sup>2</sup>. W związku z tym obszarem badawczym powstała nawet subdyscyplina „nauki o zarządzaniu – zmiany organizacyjne”, która była szeroko reprezentowana przez badaczy zarówno w Polsce, jak i na zachodzie (np. Clarke, 1997; Kotter, 1996; Czerska, 1996; Kowalczyk-Jakubowska & Malewicz, 1992; Malara, 1998; Nalepka 1998). Natomiast jako jeden z pierwszych, w opozycji do ww. zmian (tzw. inwestycji lub po japońsku Kaikaku), zmiany o łagodnym charakterze (po jap. Kaizen) zaczął propagować Masaaki Imai. W swojej słynnej pozycji z 1986 roku *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success* podkreślał, że w przypadku Kaizen (Imai, 1986):

- Zmiany kreowane są oddolnie przez pracowników.
- Dzięki temu zmiany mogą być permanentne, bo więcej zaangażowanych osób daje większy potencjał.
- Zmiany realizowane są w sposób systemowy – uzupełniają się.
- Rozwiązania mogą być bardziej użyteczne – bo wykorzystywana jest wiedza i kreatywność większej liczby osób oraz są bardziej dostosowane do potrzeb (realiów) wynikających z sytuacji zmienianego obszaru.
- Włączenie ludzi w procesy zmian w organizacji i danie im w tym obszarze uprawnień decyzyjnych jest źródłem dodatkowej motywacji.

Aby proces ten przebiegał prawidłowo, potrzebna jest jednak jego koordynacja przez kierownictwo lub odpowiednie służby. Dlatego kierownicy w procesie zmian

---

<sup>2</sup> O przyczynach oporów wobec zmian i sposobach ich obniżania w klasycznie zarządzanych organizacjach pisze M. Czerska w (Czermiński i in., 2001).

organizacyjnych pełnią bardzo ważną rolę, zarówno w ramach klasycznego, jak i nowoczesnego podejścia, ale w każdym z tych przypadków inną. W ramach nowoczesnego podejścia preferowany jest partycypacyjno-przywódczy styl zarządzania. Rozwijając to podejście do zbioru zasad i metod, otrzymujemy koncepcję, która w praktyce i nauce zarządzania została nazwana Kaizen<sup>3</sup>. Jednak czy Continuous Improvement to tylko Kaizen?

W krajach zachodnich Continuous Improvement (CI) stało się popularne najpierw w latach 90. XX wieku w Stanach Zjednoczonych, a później, na początku XXI wieku, w Europie Zachodniej za sprawą popularyzacji takich koncepcji zarządzania jak Lean Management, Kaizen i Six Sigma, w ramach których ciągłe doskonalenie organizacji jest jedną z podstawowych zasad. Jednak w literaturze nie ma do końca zgodności co do definicji Continuous Improvement. Część autorów badających problematykę rozwoju współczesnych organizacji utożsamia Continuous Improvement stricte z koncepcją Kaizen (Bessant & Caffyn, 1997; Bhuiyan & Baghel, 2005; Dahlggaard et al., 2002; Manos, 2007; Singh & Singh, 2015; Szczeńsiak, 2016). Natomiast autor niniejszego opracowania, jak i część innych badaczy stoją na stanowisku, że Continuous Improvement jest to koncepcja/strategia rozwoju organizacji będąca czymś więcej niż Kaizen (Zangwill & Kantor, 1998; Terziovski, 2002; Anand et al., 2009; Mora, 2014; Juchniewicz, 2017). Ponieważ najlepsze efekty uzyskuje się, przeprowadzając zmiany organizacyjne w sposób dostosowany do potrzeb wynikających z uwarunkowań sytuacyjnych danej organizacji (danego problemu), w organizacji pożądane są zmiany zarówno o charakterze kaizen (łagodne, niskokosztowe), jak i kaikaku (skokowe, związane z większymi nakładami finansowymi).

Współczesne uwarunkowania konkurencyjne funkcjonowania przedsiębiorstw powodują, że:

- Jeżeli przedsiębiorstwo się nie rozwija – zostaje wyeliminowane z rynku.
- Jeżeli przedsiębiorstwo rozwija się za wolno – w końcowym rozrachunku także zostaje wyeliminowane z rynku.
- Jeżeli przedsiębiorstwo rozwija się w interwałach – ma kłopoty.

Dlatego najlepsze efekty uzyskamy, jeżeli zmiany organizacyjne zarówno o charakterze nadążnym, jak i antycypacyjnym będziemy realizować w sposób permanentny (ciągły). Nie jest to jednak takie proste, gdyż z prawa spadku sprawności organizacji w okresie zmian (prawa dołka) wynika, iż przeprowadzanie zmian organizacyjnych jedna po drugiej, bez przeznaczenia odpowiedniego czasu na skryształizowanie się efektów zmiany, jest w organizacji szkodliwe (Czerska, 1996). Dlatego zmiany te należy prowadzić w sposób przemyślany, odpowiednio zorganizowany, realizowany i koordynowany – czyli w sposób systemowy. I takie właśnie podejście (koncepcja, strategia), na które składają się zmiany zarówno o charakterze kaizen, jak i kaikaku, reprezentuje Continuous Improvement.

Aby podejście to dało odpowiednie, pożądane efekty, proces realizacji tej koncepcji musi przebiegać prawidłowo. O warunkach, jakie muszą być spełnione, aby system

<sup>3</sup> Ilekroć w artykule będzie mowa o koncepcji zarządzania, nazwa tej koncepcji będzie pisana wielką literą. W pozostałych przypadkach określenia obcojęzyczne będą pisane małymi literami.

CI funkcjonował poprawnie, autor pisał już w (Walentynowicz, 2022). Natomiast celem niniejszego artykułu jest wyjaśnienie takich problemów badawczych, jak:

1. Czy aktualnie, we współczesnych uwarunkowaniach rynkowych i warunkach wzrastającej popularności koncepcji Industry 4.0, Continuous Improvement jest jeszcze wciąż dobrą (użyteczną) koncepcją zarządzania?
2. Jak powinny przebiegać procesy organizacji systemu i rozwoju przedsiębiorstwa w sposób ciągły, aby efekty tych procesów były zgodne z oczekiwaniami?

Odpowiedzi na te pytania autor poszukiwał przy wykorzystaniu takich metod badawczych, jak:

- analiza i synteza literatury przedmiotu,
- obserwacja zewnętrzna i uczestnicząca,
- wywiady swobodne z kierownictwem badanych przedsiębiorstw,
- analiza przypadków funkcjonowania systemów CI w przedsiębiorstwach na podstawie informacji ze źródeł wtórnych (cztery prace magisterskie).

Badania empiryczne na ten temat w formie case studies były prowadzone w latach 2016-2020 w trzech dużych, dwóch średnich i jednym małym przedsiębiorstwie produkcyjnym oraz w latach 2022-2023 (trzy duże przedsiębiorstwa produkcyjne, dwa duże usług logistycznych oraz jedno produkcyjne średniej wielkości), przede wszystkim na terenie Polski północnej. Próba badawcza ukształtowała się w sposób inkrementalny (wyłaniający się) pod wpływem pojawiających się okazji. Zidentyfikowano przykłady krytyczne – zarówno te, w których procesy te są realizowane w sposób modelowy (np. Flex Tczew czy Federal-Mogul Bimet Gdańsk), jak również i te, w których działania te praktycznie nie występują. Analiza porównawcza badanych przypadków wraz z wykorzystaniem innych metod badawczych umożliwiła wyciągnięcie wniosków będących fundamentem niniejszego artykułu.

### **Czy Continuous Improvement jest jeszcze użyteczną koncepcją zarządzania w aktualnych uwarunkowaniach rynkowych?**

Aby odpowiedzieć na to pytanie, warto najpierw krótko scharakteryzować założenia tej koncepcji. Zatem do głównych elementów wchodzących w jej skład należy zaliczyć:

- zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa (organizacji) stosującego to podejście;
- metody i techniki doskonalenia przedsiębiorstwa (organizacji) wykorzystywane w ramach tej koncepcji;
- pożądaną kulturę organizacyjną towarzyszącą funkcjonowaniu tej koncepcji w przedsiębiorstwie;
- założenia prawidłowej organizacji systemu CI w przedsiębiorstwie.

Jako że koncepcja Continuous Improvement różni się od Kaizen tylko zakresem zmian, jaki dopuszcza do realizacji w ramach swojego systemu (i to tylko w ramach teorii, bo w praktyce zmiany Kaizen często i tak przyjmowały charakter kaikaku) (por. Imai, 2006), to bardzo dobrym wzorcem funkcjonowania przedsiębiorstwa w obszarze Continuous Improvement są wypracowane i ogólnie przyjęte na świecie założenia Kaizen jako koncepcji zarządzania (por. Imai, 1986; Imai, 2006, s. 40-74; Miller et al., 2014, s. 91-125). Założenia te obejmują:

- cele SQDC (security, quality, delivery, cost),
- podejście strategiczne,
- podejście marketingowe,
- podejście systemowe,
- podejście procesowe,
- podejście continuous,
- podejście pro jakościowe,
- wykorzystanie potencjału intelektualnego i kreatywności wszystkich pracowników,
- nastawienie na wyniki,
- wszechstronną standaryzację,
- symplifikację,
- zarządzanie oparte na faktach,
- nastawienie na pracę zespołową,
- skuteczną komunikację,
- szacunek dla ludzi,
- odpowiednią kulturę organizacyjną.

Z uwagi na ograniczenia objętościowe niniejszego tekstu, w celu zapoznania się z szerszą interpretacją poszczególnych elementów systemu autor będzie stosował odesłania do innych tekstów źródłowych. W tym przypadku ww. założenia autor prezentuje szerzej w (Walentynowicz, 2016).

W ramach Continuous Improvement nie ma szczególnych ograniczeń odnośnie do różnego rodzaju metod i technik doskonalenia organizacji. Szczególnie pożądane są te wywodzące się z koncepcji Total Quality Management, Lean Management i Kaizen, natomiast nie odrzuca się także użytecznych metod wypracowanych w ramach koncepcji Six Sigma, Teory of Constraints, Project Management lub innych – nawet tych wywodzących się z klasycznych koncepcji zarządzania (najpopularniejsze wymienione zostały w Tabeli 1). Ważny jest przede wszystkim efekt – skuteczna realizacja celu, jakim jest ciągle podnoszenie konkurencyjności organizacji.

Ważna jest także prawidłowa organizacja systemu Continuous Improvement. Główne aspekty, które należy brać pod uwagę przy organizacji tego systemu to:

- podmioty realizujące proces CI w organizacji,
- metody doskonalenia organizacji,
- narzędzia ciągłego doskonalenia,
- regulaminy i procedury funkcjonowania tego systemu,
- system informacyjny procesów CI,
- system motywowania pracowników do angażowania się w działania CI w organizacji,
- koncepcje bazowe – fundamenty ciągłego doskonalenia – preferowane koncepcje zarządzania, na których wzorujemy się, budując mechanizmy funkcjonowania organizacji w celu podnoszenia jej efektywności i konkurencyjności we współczesnych uwarunkowaniach rynkowych.

Szczegóły tych aspektów zaprezentowano w Tabeli 1. Natomiast szerzej elementy te omówiono w (Walentynowicz, 2016; Walentynowicz & Szreder, 2020; Walentynowicz, 2022).

**Tabela 1. Elementy systemu CI w przedsiębiorstwie**

<b>Elementy systemu</b>	<b>Przykłady</b>
1.Podmioty systemu	Komórka ds. ciągłego doskonalenia organizacji, komitet sterujący, kierownictwo, różnego rodzaju specjaliści, pracownicy przedsiębiorstwa, partnerzy biznesowi, konsultanci zewnętrzni, klienci.
2.Metody doskonalenia organizacji	Zespołowe projekty doskonalące, małe grupy aktywności, koła jakości, system sugestii.
3.Podstawowe narzędzia	Analiza strategiczna, metody badania stanu faktycznego organizacji (m.in. analiza dokumentacji źródłowej, obserwacja, wywiady, chronometraż, genbutsu gemba), metody mapowania procesów (flow chart, VSM, makigami), mapa drogowa, standaryzacja (praca standaryzowana), eliminacja marnotrawstwa, 5S, komunikacja wizualna, system wskaźników KPI, metody przeprowadzania projektów doskonalących (PDCA, POOGI, DMAIC), metody rozwiązywania problemów organizacyjnych (analiza statystyczna, diagram Ishikawy, analiza wartości, analiza Pareto, techniki heurystyczne) oraz doskonalenia jakości w organizacji (7 klasycznych i 7 nowych, SPC i inne).
4.Procedury i regulaminy	Regulamin funkcjonowania komitetu sterującego, zakres zadań uprawnień i odpowiedzialności (ZUO) komórki ds. CI, regulamin funkcjonowania zespołowych projektów usprawniających, regulamin funkcjonowania systemu sugestii, regulamin systemu motywowania do CI, procedura zatwierdzania i finansowania wypracowanych pomysłów, procedura informowania o statusie zgłoszonych usprawnień i inne.
5.System informacyjny CI	Sposoby i procedury informowania o misji, wizji i strategii przedsiębiorstwa oraz o podstawowych założeniach kulturowych (wartościach) przedsiębiorstwa, podsystem informowania o założeniach (celach, zadaniach, mechanizmach funkcjonowania i procedurach) CI w przedsiębiorstwie, system szkoleń do CI, system informowania o bieżących celach i wynikach doskonalenia przedsiębiorstwa (KPI), system informowania o indywidualnych i zespołowych osiągnięciach w ramach procesu CI, baza wiedzy nt. wzorcowych rozwiązań i efektów uzyskiwanych w ramach procesu CI w przedsiębiorstwie. Kanaly informacyjne mogą być tradycyjne bądź elektroniczne.
6.Podstawowe elementy podsystemu motywowania pracowników do CI	Przywódczy styl zarządzania, partycypacyjny styl kierowania, dobre warunki pracy i płacy podstawowej, odpowiedni system komunikacji o celach przedsiębiorstwa i sensie procesu ciągłego doskonalenia, odpowiedni system komunikacji o celach i wynikach procesów doskonalenia przedsiębiorstwa, klimat sprzyjający pracy zespołowej i odpowiednia kultura organizacyjna, zestaw różnego rodzaju nagród, ale nie finansowych, tylko wzmacniających poczucie własnej wartości i satysfakcji z pracy pracowników itp.
7.Koncepcje, których rozwiązania mogą stanowić podstawę funkcjonowania systemu CI	TQM, TOC, TBM, podejście procesowe, Lean Management, Kaizen, Six Sigma, organizacja ucząca się.
8.Koncepcje mogące stanowić dodatkowe źródło informacji i pomysłów dla systemu CI w przedsiębiorstwie	Benchmarking, Outsourcing, Podejście sieciowe, Organizacja wirtualna, Informatyzacja zarządzania, Zarządzanie wiedzą, Agile Organizations, Turkusowe zarządzanie, Quick Response Management (QRM), Zarządzanie projektami, Zarządzanie Ameba, Industry 4.0 i inne.

Źródło: Opracowanie własne

Ważną kwestią prawidłowego funkcjonowania systemu Continuous Improvement jest także właściwa kultura organizacyjna (sprzyjająca identyfikowaniu dysfunkcji/problemów organizacyjnych, opracowywaniu ich rozwiązań oraz skutecznemu wdrażaniu i utrzymywaniu zmian organizacyjnych). Dobrym wzorcem tej kultury jest kultura organizacyjna Lean/Kaizen, której podstawowe atrybuty prezentowane są w takich publikacjach, jak (Balle & Balle, 2012; Liker & Hoseus, 2009; Miller et al., 2014), natomiast autor szczegółowo prezentuje je w (Walentynowicz & Szreder, 2022). Jednakże, jako minimalnie wymagane wzorce myślenia i reguły postępowania ludzi w organizacji w ramach tej koncepcji, należy podkreślić następujące (Miler, 2017):

1. Problemy stwarzają możliwości.
2. Kiedy pojawi się problem – pytaj „5 razy dlaczego?”.
3. Bierz pomysły od wszystkich.
4. Myśl nad rozwiązaniami możliwymi do wdrożenia.
5. Odrzucaj ustalony stan rzeczy.
6. Wymówki, że czegoś się nie da zrobić, są zbędne.
7. Wybieraj proste rozwiązania – nie czekając na te idealne.
8. Użyj sprytu zamiast pieniędzy.
9. Pomyłki koryguj na bieżąco.
10. Ulepszenie nie ma końca.

Jak udowadniają wyniki badań naukowych, w sytuacji kiedy prawidłowo zorganizujemy ten system i będziemy prawidłowo realizować proces, podejście to może przynieść przedsiębiorstwu wiele korzyści (Imai, 1986; Manos, 2007; Trenkner & Truskiewicz, 2015):

1. poprawa kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa w kierunku proefektywnościowym,
2. poprawa jakości oferowanych dóbr i usług,
3. obniżenie różnego rodzaju strat zasobów organizacyjnych,
4. często zmniejszenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa lub utrzymanie ich na niezmiennym poziomie w warunkach wzrastających kosztów zewnętrznych i kosztów zasobów pracy,
5. wzrost elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa,
6. skrócenie czasów realizacji różnego rodzaju procesów,
7. poprawa jakości i poziomu organizacji środowiska pracy,
8. wzrost motywacji pracowników i poziomu ich zaangażowania w sprawy przedsiębiorstwa,
9. wzrost wydajności pracy oraz ogólnej produktywności przedsiębiorstwa,
10. wzrost poziomu skutecznie implementowanych innowacji,
11. wzrost poziomu obsługi i zadowolenia klientów,
12. poprawa relacji z interesariuszami organizacji (w tym partnerami biznesowymi),
13. poprawa wyników ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstwa,
14. wyraźny wzrost poziomu konkurencyjności rynkowej organizacji.

Jednak badania te były prowadzone w warunkach innych niż aktualne. Uwarunkowania przedpandemiczne były trudne (turbulentne, wymagające, hiperkonkurencyjne) (por. np. Kotler & Casilione, 2009), inne od obecnie panujących w gospodarce. Aktualne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw są jeszcze trudniejsze, zatem zasadnym wydaje się pytanie – czy koncepcja Continuous Improvement może być w dalszym ciągu dobrym instrumentem budowania konkurencyjności rynkowej?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, należy choćby w minimalnym stopniu przeanalizować te warunki. Do głównych cech aktualnych (postpandemicznych) uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw, będących kontynuacją narastania nieatrakcyjności poprzednich lub wykreowania się nowych niekorzystnych dla przedsiębiorstw zjawisk, można zaliczyć (por. Banaszyk & Gorynia, 2022; Gorynia & Kuczevska, 2022; Chybalski & Klimas, 2022):

1. zwiększenie poziomu turbulentności i nieprzewidywalności otoczenia;
2. spadek dostępności zasobów gospodarczych, często wskutek przerwania globalnych łańcuchów dostaw lub znacznego ograniczenia podaży niektórych z nich;
3. konflikt zbrojny na Ukrainie, powodujący negatywne skutki gospodarcze dla krajów i poszczególnych przedsiębiorstw;
4. wzrost cen surowców, energii i kosztów pracy;
5. niekorzystne trendy inflacyjne i związane z kosztami pozyskania kapitału obcego;
6. dalszy wzrost poziomu interwencjonizmu państwowego w gospodarce, w tym związany z polityką środowiskową w UE (por. np. Wu et al., 2022);
7. dynamicznie rosnący poziom cyfryzacji, automatyzacji i wykorzystywania nowych technologii w biznesie (Przemysł 4.0), rodzący zarówno szanse, jak i różnego rodzaju zagrożenia, a także nowe wymagania inwestycyjne;
8. spadek możliwości nabywczych społeczeństw, postępujące ubożenie obywateli m.in. wskutek wysokiego poziomu inflacji;
9. pojawianie się różnego rodzaju okazji rynkowych czy możliwości rozwoju w związku z rozwojem technologii lub zmianami na rynku (ale dla wykorzystania których potrzebny jest wysoki poziom nakładów kapitałowych, innowacyjności i elastyczności funkcjonowania już istniejących przedsiębiorstw);
10. dalszy wzrost poziomu konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstw, m.in. na skutek niekorzystnych tendencji gospodarczych na rynkach, pojawiania się nowych start-upów, zamknięcia niektórych rynków (wschodnich), umacniania się nowych modeli biznesu i w oparciu o nowe technologie (np. ekonomia współdzielenia) oraz dalszej ucieczki technologicznej dużych przedsiębiorstw.

Oprócz pogorszenia się ogólnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej podkreślić należy dalszy wzrost rozwoju technologii cyfrowych i nacisku na wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań biznesowych z obszaru koncepcji Przemysłu 4.0. „Przemysł 4.0 (Industry 4.0) to koncepcja opisująca złożony proces transformacji technologicznej i organizacyjnej przedsiębiorstw, który obejmuje integrację łańcucha wartości, wprowadzanie nowych modeli biznesowych oraz cyfryzację produktów i usług. Jest to, inaczej mówiąc, czwarta rewolucja przemysłowa, która bazuje na komunikacji systemów i urządzeń przemysłowych w celu pozyskania



danych pozwalających na optymalizację pracy oraz procesów. Z ideą Przemysłu 4.0 wiążą się również pojęcia: Fabryka 4.0 i Produkcja 4.0. Wszystkie one obracają się wokół możliwości stworzenia ekosystemu<sup>4</sup> pomiędzy systemami IT, maszynami, pracownikami produkcji oraz kadrą kierowniczą” (Bing, 2023)<sup>5</sup>. Zatem czy również w dynamicznie rozwijających się warunkach Przemysłu 4.0 podejście Continuous Improvement będzie jeszcze przydatne?<sup>6</sup>

Odpowiadając na pytanie o to, jak Continuous Improvement ma szanse się sprawdzić w warunkach pogarszającej się sytuacji ekonomiczno-finansowej i gospodarczej na rynkach (warunki kryzysu), należy skonstatować, że w założeniu, w Japonii koncepcje Lean Management i Kaizen powstały w odpowiedzi na warunki kryzysowe panujące w tym kraju po II wojnie światowej. Continuous Improvement zatem, jako podejście zarządcze wywodzące się bezpośrednio z tych koncepcji, jest w stanie pomóc przedsiębiorstwom bronić się przed tego typu uwarunkowaniami w sposób skuteczny, pod warunkiem jednak, że będzie stosowane (wykorzystywane) we właściwy sposób. Przecież to właśnie Continuous Improvement polega na tym, że w zależności od tego, czego dotyczy problem, w sposób antycypacyjny bądź nadążny wdramy rozwiązanie typu kaizen lub kaikaku, które pozwala nam w sposób skuteczny poradzić sobie z danym problemem. Drugą główną zaletą stosowania CI w warunkach obniżonego popytu na wyroby firmy jest kwestia lepszego wykorzystania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa dla odbudowy jego pozycji rynkowej (poprawy poziomu jego konkurencyjności). Również autor stoi na stanowisku, iż pomimo tego, że w ramach koncepcji Przemysłu 4.0 dąży się do jak najwyższego poziomu uniezależnienia mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstw od wpływu człowieka (cyfryzacja, automatyzacja i robotyzacja), w dalszym ciągu w organizacji będą występować obszary, gdzie człowiek będzie pełnił dominującą rolę (strategia, organizacja, kontrola) (Rauch et al., 2019). W dalszym ciągu także będzie występowała potrzeba doskonalenia sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa i szybkiego reagowania na pojawiające się problemy. Zatem w ramach tych procesów koncepcja Continuous Improvement cały czas jest aktualna i pomocna, postulując podejście do pojawiających się problemów nie tylko w sposób nadążny, ale i prewencyjny. Jak zatem w sposób prawidłowy realizować proces ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie? Odpowiedź na to pytanie zostanie przedstawiona w następnym punkcie artykułu.

---

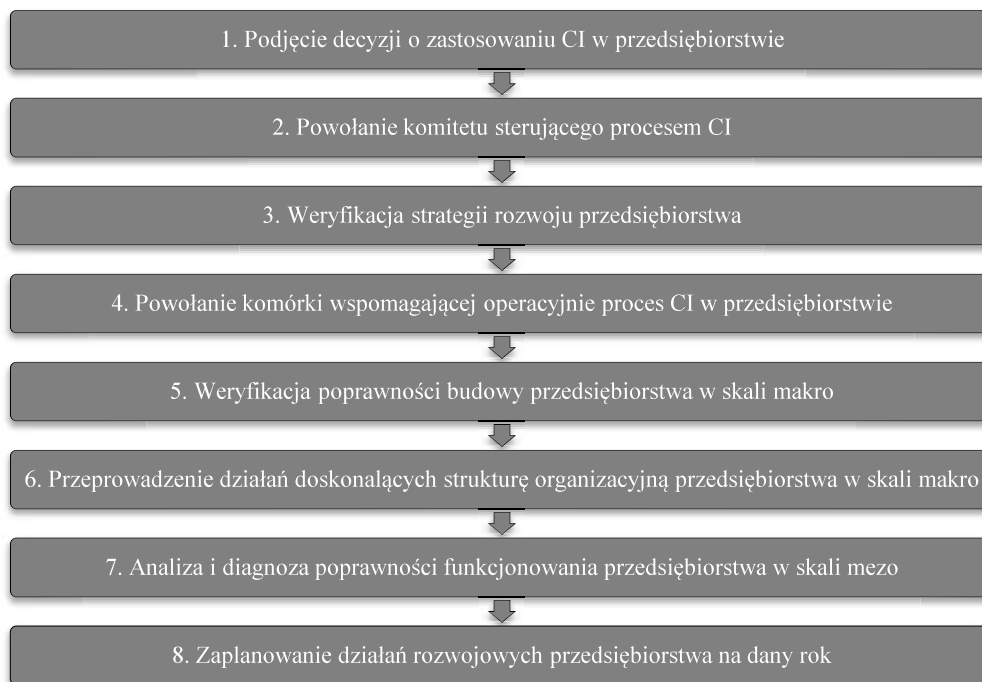
<sup>4</sup> W tym kontekście ekosystem należy rozumieć jako system ekonomiczny współpracujących ze sobą podmiotów (organizacji) w łańcuchu (sieci) tworzenia wartości (Moore, 1999).

<sup>5</sup> Dla przykładu podano odpowiedź na pytanie, czym jest Przemysł 4.0 wygenerowaną przez zaawansowaną platformę językową opartą na sztucznej inteligencji firmy Microsoft – Bing. Jednocześnie weryfikując ją w oparciu o wcześniej przeprowadzone studia literaturowe (Walentyłowicz, 2020), należy stwierdzić, iż program ten udzielił poprawnej odpowiedzi.

<sup>6</sup> Na szczęście dla tradycjonalistów, oraz na nieszczęście dla entuzjastów nowych technologii, rozwiązania wchodzące w skład koncepcji Industry 4.0 nie są wdramane w praktyce tak szybko i powszechnie jak by na tym zależało tym drugim (Piątek, 2019; Wilkesmann & Wilkesmann, 2018; Piróg et al., 2021). Natomiast niekwestionowane jest stwierdzenie, że Przemysł 4.0 to przyszłość gospodarek.

## Proces ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa

Zanim w przedsiębiorstwie zacznie się dokonywać proces ciągłego doskonalenia, należy zorganizować prawidłowe warunki dla jego realizacji. Etapy procesu organizowania tych warunków zostały przedstawione na Rysunku 1.



**Rysunek 1. Proces organizowania systemu Continuous Improvement w przedsiębiorstwie**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Proces ten rozpoczyna się od podjęcia decyzji o zastosowaniu tej koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwie. Podejmuje ją naczelne kierownictwo bądź właściciel przedsiębiorstwa. Przesłanki tej decyzji mogą być zewnętrzne lub wewnętrzne, pod wpływem wiedzy, mody lub benchmarkingu, jednak korzystne jest, jeśli przed rozpoczęciem tego procesu kadra zarządzająca zapozna się dobrze z zasadami prawidłowej realizacji procesu CI w organizacji i w dalszej kolejności przyjmie rolę lidera tego procesu.

Komitet sterujący jest zespołem zadaniowym pracującym w interwałach, powoływanym do koordynacji procesu ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie w dłuższym okresie. Pełni role zarówno decyzyjno-planistyczne, jak i monitorująco-kontrolne. W zależności od wielkości przedsiębiorstwa może składać z trzech do siedmiu osób, członków najwyższego kierownictwa, różnego rodzaju specjalistów i kierownika komórki odpowiedzialnej za wspomaganie realizacji procesu CI. Regulamin i organizacja jego pracy ustalane są w każdym przedsiębiorstwie

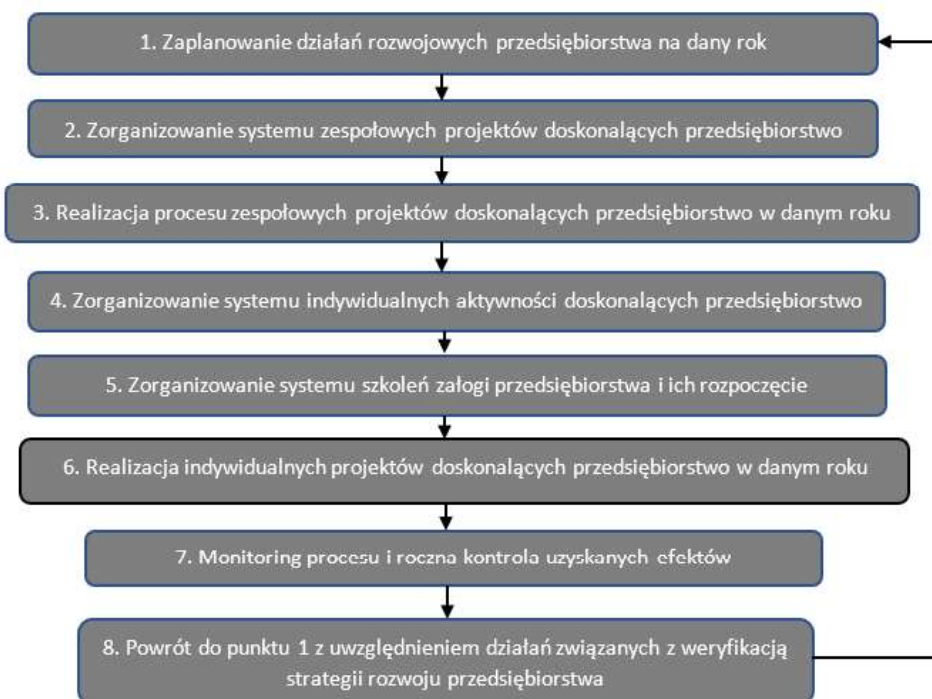
indywidualnie, w zależności od potrzeb (spotkania coroczne, raz na kwartał lub co miesiąc, ale nie częściej). Obowiązki bieżącej koordynacji procesu ciągłego doskonalenia, organizacji konkretnych projektów doskonalących, wewnętrznego konsultingu, audytów czy szkolenia pracowników wypełnia dział wspomagania procesów ciągłego doskonalenia (dział CI/Lean/Kaizen).

Opracowanie lub weryfikacja strategii rozwoju powinny być podstawą każdego procesu zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie (Czerska, 2003, s. 46). Procesu tego mogą dokonać wybrane osoby lub odpowiednie służby pod kierownictwem komitetu sterującego, natomiast jest to bardzo ważny etap procesu wdrażania systemu CI w przedsiębiorstwie, gdyż niewłaściwa strategia, a tym samym idąca za nią niewłaściwa struktura, nie powinny być podstawą procesu ciągłego doskonalenia, gdyż proces ten nie będzie zmierzał we właściwym kierunku (Sołoducho-Pelc, 2016). Szersze rozważania na ten temat wykraczają poza możliwości objętościowe niniejszej publikacji, natomiast źródeł literaturowych na ten temat jest mnóstwo, chociażby poczynając od (STRATEGOR, 1996).

W procesie weryfikacji poprawności struktury organizacyjnej w skali makro można (a nawet zaleca się) wykorzystać model rodzajów procesów w przedsiębiorstwie z koncepcji Lean Management. A mianowicie, procesy te dzielimy na takie, których wyniki tworzą wartość dodaną dla klienta zewnętrznego przedsiębiorstwa w sposób bezpośredni (czyli to, za co klient jest skłonny zapłacić), na takie, których wyniki tworzą wartość dodaną dla klienta zewnętrznego w sposób pośredni (tzn. bezpośrednio nie tworzą, ale są niezbędne dla prawidłowej realizacji procesów tworzących wartość dodaną dla klienta w sposób bezpośredni), oraz na takie, których wyniki nie tworzą wartości dodanej dla klienta zewnętrznego ani w sposób bezpośredni, ani w sposób pośredni (Urban et al., 2023). Pierwsze z nich rozbudowujemy w powiązaniu z potrzebami rynku oraz doskonalimy. Drugie z nich ograniczamy do minimum i także doskonalimy. Natomiast procesy bądź działania z trzeciej grupy, które w przedsiębiorstwie po prostu są zbędne, całkowicie likwidujemy. Odpowiedź na te trzy pytania oraz w następnym kroku działania restrukturyzacyjne z nimi związane są podstawą do uzyskania pożądanej struktury organizacyjnej w skali makro.

Należy zauważyć, iż w następnym etapie rozpoczyna się już proces ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa. Jego podstawą będzie analiza i ocena poprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa w skali mezo, czyli jego poszczególnych komórek i podprocesów, której dokonywać będą członkowie komórki ds. ciągłego doskonalenia wspólnie z kierownictwem operacyjnym. Wnioski z tej analizy przedstawione zostaną członkom komitetu sterującego, którzy na podstawie wybranych kryteriów zgodnie z założeniami strategii (jakość, koszt, dostawa, bezpieczeństwo, poziom dysfunkcyjności procesu) wyznaczą kolejność działań rozwojowych w postaci zespołowych projektów doskonalących. Działania tego typu warto planować w rocznych okresach oraz niezbyt intensywnie (jest to proces o charakterze strategicznym, a nie operacyjnym), w zależności od obciążenia zasobów intelektualnych bieżącymi obowiązkami, nie częściej jednak niż raz na miesiąc w jednej strategicznej jednostce biznesu.

Etapy procesu realizacji ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie zaprezentowano na Rysunku 2.



**Rysunek 2. Proces realizacji ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Po wyznaczeniu, zorganizowaniu i rozpoczęciu realizacji działań doskonalących w postaci zespołowych projektów, których efektem będą rezultaty o charakterze kaikaku, warto w następnej kolejności zająć się organizacją systemu usprawnień o charakterze kaizen. Efekty kaizen uzyskamy po prawidłowej organizacji działań doskonalących w postaci systemu sugestii bądź w postaci SGA (Small Group Activities). W (Walentyńowicz, 2016) autor przedstawia, w jaki sposób to osiągnąć. Natomiast o tym, że nie jest to łatwe i wymaga wielu precyzyjnych zabiegów organizatorskich (m.in. prawidłowej konstrukcji i właściwej eksploatacji systemów sugestii oraz SGA, a także przeszkolenia i dobrego systemu motywowania pracowników), piszą autorzy raportów przedstawiających wyniki różnego rodzaju badań na ten temat (Dekier & Grycuk, 2014; Potwora, 2021).

Kształcenie pracowników na temat ich roli w procesie oraz narzędzi procesu ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa można realizować w trakcie poszczególnych projektów zespołowych (najczęściej szkolenia specjalistyczne na temat danej metody) lub przeprowadzając ogólne szkolenia dla pracowników. Jest to bardzo ważne dla prawidłowego funkcjonowania systemu Continuous Improvement dlatego, że bez dokładnego uświadomienia pracownikom ich roli w tym procesie, zaznajomienia ich z zasadami funkcjonowania systemu, nauczania ich prawidłowego podejścia w procesie rozpoznawania i rozwiązywania problemów organizacyjnych oraz proponowania im nagród, jakich w związku z aktywnym uczestnictwem w tym procesie

mogą się spodziewać, nie ma co oczekiwać po nich właściwego zaangażowania w ten proces oraz nie ma co się spodziewać satysfakcjonujących wyników tego procesu. Niezależnie od toczących się od dłuższego czasu w środowisku praktyków dyskusji na temat tego, czy wynagradzać pracowników za angażowanie się w procesy doskonalenia organizacji, czy nie, wyniki badań naukowych udowadniają, że warto to robić. Jednak z małym zastrzeżeniem. Nie wynagradzać (kupować ich zaangażowanie), tylko doceniać. Doceniać – czyli tworzyć różnego rodzaju systemy motywacyjne dostosowane do oczekiwań pracowników, potwierdzające okazywane im przez kadrę kierowniczą uznanie i szacunek, a nie tylko zawierające gratyfikacje finansowe (por. Walentynowicz & Szreder, 2020).

Dla prawidłowego funkcjonowania opisywanego procesu ważny jest także system jego monitoringu. Organizacja tego systemu i procesy audytu także będą spoczywać na barkach działu ds. ciągłego doskonalenia. Wzorców na ten temat może dostarczyć liczna literatura (np. Kramer, 2014) czy wymagania normy ISO 9001.

## Podsumowanie

Z rozważań przeprowadzonych w niniejszym artykule wynika, iż Continuous Improvement jest w dalszym ciągu użytecznym narzędziem rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa. Rozwój jest konieczny, aby przedsiębiorstwo przetrwało na dzisiejszym, wysoce konkurencyjnym rynku i przynosiło satysfakcjonujące wyniki ekonomiczno-finansowe. Ponieważ najlepsze efekty w zakresie rozwoju (podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa) zapewnia proces o charakterze ciągłym, a nie jest on łatwy w realizacji, założenia i zasady koncepcji Continuous pomagają zarządom przedsiębiorstw w skutecznym urzeczywistnieniu tego procesu.

W celu przybliżenia elementów i założeń tej koncepcji w pierwszej części artykułu zaprezentowano jego ideę (w tym przede wszystkim potrzebę wykorzystywania szerokich źródeł kapitału intelektualnego organizacji), a następnie, w dalszych jego częściach, etapy organizacji systemu CI w przedsiębiorstwie i prawidłowy proces jego eksploatacji.

W ramach rozważań prowadzonych w niniejszym artykule udowodniono także, że koncepcja Continuous Improvement pozostanie użyteczna nawet w warunkach coraz szerszego i głębszego zastosowania koncepcji Industry 4.0. Co prawda wtedy w bardziej ograniczonym zakresie, ale nawet i w tych w przedsiębiorstwach będą występować obszary, gdzie CI w dalszym ciągu z powodzeniem będzie miało zastosowanie.

Prawidłowe podejście do organizacji i realizacji procesu CI w przedsiębiorstwie przynosi wiele korzyści. Niestety, z badań i osobistych obserwacji autora (2022-2023) wynika, że w Polsce, w przedsiębiorstwach, prawidłowo realizowane Continuous Improvement w dalszym ciągu spotykane jest bardzo rzadko (przede wszystkim szerokie wykorzystywanie potencjału pracowników oraz partnerów biznesowych) i w związku z powyższym cały czas występuje potrzeba promowania i propagowania założeń tej koncepcji.

## Literatura

- Anand, G., Ward, P., Tatikonda, M., & Schilling, D. (2009). Dynamic Capabilities through Continuous Improvement Infrastructure. *Journal of Operations Management*, 2, 444-461.  
DOI: 10.1016/j.jom.2009.02.002
- Balle, M., & Balle, F. (2012). *Dyrektor firmy jako Lean Manager. Powieść o transformacji przedsiębiorstwa*. LEIP.
- Banaszyk, P., & Gorynia, M. (2022). Uwarunkowania polskiej polityki gospodarczej po roku 2022. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 84(2), 149-161.
- Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). High-involvement Innovation through Continuous Improvement. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 7-28.  
DOI: 10.1504/IJTM.1997.001705
- Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An Overview of Continuous Improvement: From the Past to the Present, *Management Decision*, 43(5), 761-771. DOI: 10.1108/00251740510597761
- Chybalski, F., & Klimas, P. (2022). Świat, jakiego nie znaliśmy. Hiperturbulencje i deglobalizacja. *Rzeczpospolita*, 16.05, e-wydanie, <https://pieniadze.rp.pl/oszczednosci/art36307991-swiat-jakiego-nie-znalismy-hiperturbulencje-i-deglobalizacja> (dostęp: 24.10.2023).
- Clarke, L. (1997). *Zarządzanie zmianą*. Gebethner i Ska.
- Czermiński, A., Czerska, M., Nogalski, B., Rutka, R., & Apanowicz, J. (2001). *Zarządzanie organizacjami*. TNOiK „Dom Organizatora”.
- Czerska, M. (1996). *Organizacja przedsiębiorstwa. Metodologia zmian organizacyjnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Czerska, M. (2003). *Zmiana kulturowa organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*. Difin.
- Dahlgard, J., Kristensen, K., & Kanji, G. (2002). *Podstawy zarządzania jakością*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dekier, L., & Gryczuk, A. (2014). *Programy sugestii pracowniczych. Doświadczenia polskich przedsiębiorstw*. Stowarzyszenie Lean Management Polska.
- Gorynia, M., & Kuczevska, J. (2022). *Zmiany wywołane pandemią COVID-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych*. Platforma Przemysłu Przyszłości.  
<https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/uploads/2023/04/Raport-Zmiany-wywolane-pandemia-COVID-19-w-sektorze-MSP-TYPO-ost.pdf> (dostęp: 10.08.2023).
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill Education.
- Imai, M. (2006). *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*. MT Biznes.
- Juchniewicz, M. (2017). Koncepcje doskonalenia organizacji – ewolucja, krytyka, perspektywy rozwoju. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 463, 35-45.
- Kotler, Ph., & Caslione, J. A. (2009). *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. MT Biznes.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kowalczyk-Jakubowska, D., & Malewicz, A. (1992). *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*. ORGMASZ.
- Kramer, R. (2014). Audyt jako narzędzie oceny przedsiębiorstwa. Definicja i klasyfikacja. W: K. Szczepaniak, A. Wojewnik-Filipkowska (Red.), *Inwestycje i nieruchomości w warunkach zrównoważonego rozwoju. Wybrane problemy* (s. 161-176). Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.
- Liker, J., & Hoseus, M. (2009). *Kultura Toyoty*. MT Biznes.
- Malara, Z. (1998). *Metodyka dokonywania zmian restrukturyzacyjnych w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstw*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Manos, A. (2007). The Benefits of Kaizen and Kaizen Events. *Quality Progress*, 40(2), 47-48.
- Maurer, R. (2007). *Filozofia Kaizen. Jak mały krok może zmienić Twoje życie*. Sensus.
- Miler, T. (2017). *10 zasad Kaizen*, <https://tomasz-miler.pl/10-zasad-kaizen/> (dostęp: 30.08.2023).
- Miller, J., Villafuerte, J., & Wroblewski, M. (2014). *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*. MT Biznes.
- Moore, J. F. (1999). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71(3), [https://www.researchgate.net/publication/13172133\\_Predators\\_and\\_Prey\\_A\\_New\\_Ecology\\_of\\_Competition](https://www.researchgate.net/publication/13172133_Predators_and_Prey_A_New_Ecology_of_Competition) (dostęp: 26.10.2023).

- Mora, J. N. C. (2014). Continuous Improvement Strategy. *European Scientific of Management*, 10(24), 117-126.
- Nalepka, A. (1998). *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. Antykwa.
- Piątek, Z. (2019). *Raporty Industry 4.0: Cztery raporty o Przemysle 4.0 w Polsce*, <https://przemysl-40.pl/index.php/2019/11/04/cztery-raporty-o-przemysle-4-0-w-polsce/> (dostęp: 20.10.2023).
- Piróg, K., Wojnicka-Sycz, E., Walentynowicz, P., & Sycz, P. (2021). *Gospodarka województwa podkarpackiego wobec wyzwań Przemysłu 4.0*. Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego.
- Potwora, G. (2021). *Systemy sugestii i innowacji pracowniczych. Najlepsze praktyki angażowania pracowników w doskonalenie firmy. Raport benchmarkingowy*. Sherlock Waste.
- Rauch, E., Linder, Ch., & Dallasega, P. (2019). Anthropocentric Perspective of Production before and within Industry 4.0. *Computers & Industrial Engineering*, 139, 105644.  
DOI: 10.1016/j.cie.2019.01.018, [https://www.researchgate.net/publication/330250103\\_Anthropocentric\\_Perspective\\_of\\_Production\\_before\\_and\\_within\\_Industry\\_40](https://www.researchgate.net/publication/330250103_Anthropocentric_Perspective_of_Production_before_and_within_Industry_40) (dostęp: 30.08.2023).
- Singh, J., & Singh, H. (2015). Continuous Improvement Philosophy Literature Review and Directions. *Benchmarking: An International Journal*, 11(1), 75-119.  
DOI: 10.1108/BIJ-06-2012-0038
- Sołouch-Pelc, L. (2016). Strategy Implementation versus the Concept of Strategy. W: *Business Challenges in the Changing Economic Landscape, Vol. 2* (s. 411-412). Springer.
- STRATEGOR. (1996). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE.
- Szczeńiak, S. (2016). Proces ciągłego doskonalenia. *Journal of Modern Management Process*, 2(1), 54-63.
- Terziovski, M. (2002). Achieving Performance Excellence through an Integrated Strategy of Radical Innovation and Continuous Improvement. *Measuring Business Excellence*, 6(2), 5-14.  
DOI: 10.1108/13683040210431419
- Trenkner, M., & Truszkiewicz, B. (2015). Zaangażowanie pracowników w ciągłe doskonalenie – studium przypadku. *Nauki o Zarządzaniu – Management Sciences*, 3(24), 149-164.
- Urban, W., Rogowska, P., & Krawczyk-Dembicka, E. (2023). *Zarządzanie strumieniem wartości. Źródło trwałych korzyści w organizacji*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
- Walentynowicz, P. (2016). Angażowanie pracowników w rozwój przedsiębiorstwa z wykorzystaniem założeń koncepcji Kaizen. W: Z. Malara (Red.). *Oblicza innowacji w gospodarce i społeczeństwie* (s. 195-213). Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Walentynowicz, P. (2020). Industry 4.0 a innowacje w organizacjach. Czy rozwiązania Przemysłu 4.0 sprzyjają innowacyjności organizacyjnej?. W: Z. Malara, M. Rutkowska (Red.). *Innowacje w dobie technologii IT. Obszary – koncepcje – narzędzia* (s. 131-146). Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Walentynowicz, P. (2022). Continuous Improvement jako rekomendowana strategia rozwoju przedsiębiorstwa we współczesnych uwarunkowaniach rynkowych. *Organizacja i Kierowanie*, 2(191), 33-51.
- Walentynowicz, P., & Szreder, J. (2020). Motywowanie pracowników organizacji publicznych do angażowania się w procesy ciągłego doskonalenia – wnioski w oparciu o wyniki badań empirycznych w przedsiębiorstwach. W: J. Waśniewski (Red.). *Rola, miejsce i znaczenie zarządzania instytucjami publicznymi w kreowaniu jakości życia. Aspekt zarządczy* (s. 187-202). Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Walentynowicz, P., & Szreder, J. (2022). The Methods of Change of Organizational Culture in Companies Using Lean Management. W: *Proceedings of the 40th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, 1201-1213.
- Wilkesmann, M., & Wilkesman, U. (2018). Industry 4.0 – Organizing Routines or Innovations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 238-254.  
DOI: 10.1108/VJKMS-04-2017-0019
- Wiśniewska, M., & Grudowski, P. (2014). *Zarządzanie jakością i innowacyjność w świetle doświadczeń organizacji Pomorza*. InnoBaltica.
- Wu, J., Fared, Z., Wolanin, E., Rozkruta, D., & Hajduk-Stelmanowicz, M. (2022). Role of Green Financing and Eco-Innovation for Energy Efficiency in Developed Countries: Contextual

Evidence for Pre- and Post-COVID-19 Era, *Frontiers in Energy Research*, 10, DOI: 10.3389/fenrg.2022.947901, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fenrg.2021.779295/full> (dostęp: 26.10.2023).

Zangwill, W., & Kantor, P. (1998). Toward a Theory of Continuous Improvement and the Learning Curve. *Management Science*, 44(7), 910-920. DOI: 10.1287/mnsc.44.7.910

**Wkład autorów:** Piotr Walentynowicz – 100%.

**Konflikt interesów:** Brak konfliktu interesów.

**Źródła finansowania:** Brak finansowania zewnętrznego.

## CONTINUOUS IMPROVEMENT SYSTEM AND PROCESS IN THE ENTERPRISE

**Abstract:** The premise for writing this text was still an insufficient number of scientific publications on the systemic approach to the continuous improvement of enterprises and too little interest in this concept in practice in Poland. There are various postulates or requirements for this process in EFQM or PNJ models (Wiśniewska & Grudowski, 2014, p. 88-94), in the ISO 9001 standard or industry standards – e.g. IATF 16949, but they do not fully solve this problem – they do not describe exactly how to organize and operate such systems. In practice, the author has often come across examples of companies that had the ISO 9001:2015 quality certificate, but did not take full advantage of the opportunities offered by the correct approach to Continuous Improvement. Therefore, the main aim of this study is to familiarize the reader with this issue. The main research methods used in this study were: the analysis and synthesis of literature sources and logical inference of an inductive nature. The author's many years of experience as a consultant and the conclusions resulting from various types of empirical research that the author has conducted since 2016 also occurred to be important. This paper focuses on the presentation of how to build such systems and operate them in a process-based manner, after a brief explanation of the essence of this approach to business management and an answer to the question: whether after several decades of using this type of practices in the world, is this concept still useful in the current market conditions?

**Keywords:** Continuous Improvement, Kaizen, process, enterprise

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

