

## **Droga firmy w budowaniu nowoczesnego systemu zarządzania.**

### **Case study przedsiębiorstwa Laskomex**

#### **Wstęp**

Każde przedsiębiorstwo poszukuje najskuteczniejszych sposobów do osiągnięcia przyjętych celów. Zakres narzędzi, które ułatwiają realizację strategii firmy zaczyna się od intuicyjnych aspektów prowadzenia przedsiębiorstwa do kompleksowych i rozbudowanych systemów zarządzania. Jakość zarządzania odgrywa w tym procesie kluczową rolę.

Celem pracy jest zaprezentowanie nowoczesnego systemu zarządzania przedsiębiorstwa Laskomex w oparciu o doświadczenia z zastosowanymi systemami i narzędziami jakości.

W opracowaniu postawiono tezę, iż synteza dorobku z zakresu wdrażanych systemów jakości odgrywa kluczową rolę w tworzeniu nowatorskiego systemu zarządzania firmy.

Zdefiniowanie pojęcia „nowoczesny system zarządzania” w rozumieniu przedsiębiorstwa Laskomex

Zrozumienie specyfiki systemu zarządzania w przedsiębiorstwie Laskomex wymaga wprowadzenia kilku istotnych pojęć dla tego tematu.

Uniwersalny słownik języka polskiego PWN definiuje pojęcie „nowoczesny” jako „właściwy nowym czasem”[1].

Pojęcie „nowoczesny system zarządzania” według kierownictwa firmy Laskomex to całościowy i elastyczny system zdolny do realizacji przyjętych celów w trudnym i szybko zmieniającym się otoczeniu, którego istotnymi czynnikami są następujące elementy:

1. Umiejętność kompleksowego wytyczania celów przedsiębiorstwa i doboru odpowiednich strategii do ich realizacji,
2. Uzgodnione i wdrożone zasady działania (w tym szczególną rolę odgrywa kodeks etyczny przedsiębiorstwa),
3. Skuteczne przywództwo,
4. Świadomość ciągłego doskonalenia w aspekcie grupowym,
5. Procesowe zarządzanie przedsiębiorstwem (w tym szczególne znaczenie odgrywa zarządzanie wiedzą),
6. Systemy komunikacji przedsiębiorstwa kształtujące odpowiednie relacje,
7. Aspekt materialno - fizyczny organizacji (np.: produkt przedsiębiorstwa, zdrowie i wynagrodzenie pracowników).

W teorii organizacji i zarządzania powszechnym staje się określenie „turbulentne otoczenie”, które podkreśla dużą zmienność obszarów działania przedsiębiorstw oraz trudność utrzymania się na obecnych rynkach. Turbulentne otoczenie to nie tylko [2]:

- przyspieszanie działania większości procesów zachodzących w otoczeniu,
- rosnąca złożoność otoczenia,
- zmiany społeczno – kulturowe,
- skracanie cykli życia produktu,

w aspekcie globalnym turbulentne otoczenie to również:

- wzrost zagrożeń ekologicznych,
- wzrost dominacji korporacji (zmieniających kierunki rozwoju branż),
- terroryzm, itp.

Poszukiwanie przez przedsiębiorstwa rozwiązań ułatwiających przetrwanie w zmiennym otoczeniu rozpoczyna się często od wykorzystania dorobku nauk o zarządzaniu, w tym szerokiego spektrum wiedzy o systemach jakości. Jednak „nowa nauka o zarządzaniu rodzi się chyba zbyt wolno w stosunku do tempa zmian w otoczeniu” [3]. Dlatego też nowoczesne rozwiązania w zakresie nauki o zarządzaniu są efektem szybkiej analizy i syntezy obecnego doświadczenia „elastycznych” organizacji, które wypracowują swoje innowacyjne systemy zarządzania w oparciu o nowe obszary wiedzy. Taki proces zachodzi w przedsiębiorstwie Laskomex przez uwzględnianie uniwersalnych i ustanowionych praw, trendów społeczno-kulturowych, zasad państwa, branży, regionu, itp. oraz syntezę doświadczeń z wdrażania znanych systemów jakości tworzy swój własny, nowoczesny system zarządzania. W ten sposób powstaje nowa jakość zarządzania.

Czym są wspomniane uniwersalne prawa dla przedsiębiorstwa Laskomex? Jednym z przykładów są prawa ekologii. W literaturze D. Kortena znajdujemy pogląd, który nawiązuje do tego zagadnienia. „Nie jesteśmy władcami świata, lecz jego uczestnikami i powinno być dla nas oczywiste, że nie uda nam się uciec od praw rządzących w świecie ekologii”[4]. Z powyższego cytatu wynika, że pewnych praw nie da się zignorować, aby móc efektywnie rozwijać się w dłuższym horyzoncie czasowym. Są to prawa uniwersalne, które w znaczący sposób wpływają na kierunki rozwoju całej ludzkości a w tym i na kierunki rozwoju biznesu. Przykłady praw można mnożyć dalej, sięgając głębiej w dorobek kultury ludzkości. Nowoczesne systemy zarządzania powstają w przedsiębiorstwach, które nauczyły się interpretować te prawa i aktywnie na nie reagować.

W zakresie wymienianych trendów społeczno-kulturowych przedsiębiorstwo Laskomex stara się uwzględniać silne oddziaływania otoczenia, które mają znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji. Trend zgodnie z definicją słownika języka polskiego, jest to „istniejący w danym momencie kierunek rozwoju w jakiejś dziedzinie”[1]. W przedsiębiorstwie Laskomex rozumiemy, iż trendy zazwyczaj charakteryzują się pewną cyklicznością i istnieje możliwość ich prognozowania. Prognozowanie według J. Penca „polega na naukowym przewidywaniu przyszłych zjawisk

i procesów. Jego rezultatem jest prognoza jako informacja o najbardziej prawdopodobnym kształcie przyszłości”[6]. Jednym z najprostszych i oczywistych trendów są oddziaływania otoczenia wynikające z sezonowości. Nie wymaga rozwiniętego komentarza fakt, iż Laskomex uwzględnia również prawa i zasady, które określają nam większe systemy takie jak Unia Europejska, kraj, branża, region, itp.

### **Analiza obszarów jakości systemu zarządzania przedsiębiorstwa Laskomex**

Prawie ćwierć wieku działalności na rynku polskim i rynkach zagranicznych doprowadziło przedsiębiorstwo Laskomex do osiągnięcia znaczących efektów w dziedzinie zarządzania. Obecnie firma jest na etapie aktywnego doskonalenia własnego nowoczesnego systemu zarządzania - Uniwersalnego Systemu Kierowania (USK). Dzisiejszy kształt systemu to rezultat wielu działań w historii firmy. W dalszej części opracowania zostaną przedstawione istotne czynniki, wpływające na rozwój systemu. W celu skutecznej realizacji obranej tezy zastosowano model, który systematyzuje obszary jakości zidentyfikowane w badanym przedsiębiorstwie (Rysunek 1).

#### **1 obszar - Jakości produktu**

Jest to obszar, który definiuje jakość przede wszystkim w aspekcie jakości produktu. Obszar ten charakteryzuje się wykorzystaniem sprawdzonych narzędzi służących zapewnieniu fizycznej i funkcjonalnej jakości wyrobu.

#### **2 obszar - Jakości zależności głównych procesów produkcyjnych (w tym dostawcy i kooperanci)**

Istotą tego obszaru jest zauważenie kluczowego związku procesów produkcyjnych mających bezpośredni wpływ na jakość wyrobu. Obszar ten można podzielić na działania wewnętrzne (zależności między procesami wewnętrznymi) i zewnętrzne (np. relacje z kooperantami i dostawcami). Dużym krokiem doskonalącym w tym zakresie było powołanie w Laskomexie stanowiska Głównego Technologa, który swoją wiedzą i doświadczeniem zintegrował procesy techniczne, szczególnie istotne na styku działania biura konstrukcyjnego i działu produkcji. Kamieniem milowym tego obszaru było również udoskonalenie zależności kooperacyjnej przedsiębiorstwa przez dokonanie specyfikacji wymagań jakościowych w procesach kooperacji oraz przypisanie odpowiedzialności za powstające wady. Częstą praktyką stosowaną przez duże przedsiębiorstwa w tym obszarze jest tworzenie własnych standardów relacji z dostawcami. Na przykład Texas Instruments, działa według formuły CETRAQ (Cost, Enviromental, Technology, Responsiveness, Assurance of supply, Quality). W przypadku Sony dostawcy muszą spełniać wymagania eQCDS+E (E-commerce, Quality, Cost competitive, Deliver, Expectations)[5]

	<b>Obszary jakości (hasła kluczowe)</b>	<b>Systemy zarządzania i/lub narzędzia jakości (przykłady)</b>	<b>Uniwersalny System Kierowania (doświadczenia)</b>
7	<b>Jakość wytyczania celów</b>	POS (Positive Organizational Scholarship) BSC (Zrównoważona karta wyników)	- Kompleksowe ustalanie celów firmy na wszystkich poziomach jego działania (Hierarchia planów Laskomexu)
6	<b>„Wyższe” zasady i wartości działania, w zarządzaniu</b>	Zasady TQM, POS (Positive Organizational Scholarship) AA 1000 SA 8000	- Podejście przyczynowo-skutkowe - Uniwersalne prawa jako synteza dorobku kulturowego ludzkości - Znajomość praw i zasad państwa, regionu, branży, itp. - Kodeks etyczny - Zasady pozytywnego myślenia i wizualizacji - Zasady tworzone na podstawie szkoleń z „miękkich” aspektów zarządzania
5	<b>Jakość przywództwa</b>	TQL (Total Quality Lidrship), TQM, EFQM	- Partycypacja pracowników w zarządzaniu - Szeroko rozwinięta decentralizacja odpowiedzialności - Doskonalenie hierarchii zarządzania - „trójkały” zarządzające działami - Doradztwo, Coaching, Mentoring - Kluby i stowarzyszenia (w tym branżowe)
4	<b>Świadomość ciągłego doskonalenia w aspekcie grupowym</b>	EFQM, ISO 9004	- Wykorzystanie technik pracy grupowej do doskonalenia - Zespołowe zarządzanie – rady systemu samoorganizacji - Członkostwo w klubie EFQM - Benchmarking - Udział i organizacja konferencji, forów, itp.
3	<b>Jakość wiedzy o procesach Zarządzanie jakością</b>	ISO 9001, ISO 19011	- Wdrożenie systemu zarządzania w oparciu o normę PN ISO 9001 - Powołanie i wykształcenie profesjonalnych audytorów wewnętrznych - Restrukturyzacja działów w celu podkreślenia ich roli w procesie głównym firmy. - Powołanie struktur międzydziałowych (interfunkcji) - Wprowadzenie systemu zarządzania projektami
2	<b>Jakość zależności głównych procesów produkcyjnych (w tym dostawcy i kooperanci)</b>	SPC – Statystyczna Kontrola Procesu (Karty kontrolne Shewharta, Diagram Pareto ...) CRP (Continuous Replenishment) EDI (Electronic Data Interchange) Normy Branżowe	- Powołanie funkcji Głównego Technologa - Jakościowe wsparcie kooperacji i dostawców (stworzenie wymagań jakościowych, audyty u kooperantów) - Wdrożenie oprogramowania wspierającego proces wytwarzania
1	<b>Jakość produktu</b>	QC – Kontrola Jakości Normy Branżowe	- Rozwój serwisu - Budowa własnego laboratorium i biura konstrukcyjnego - Kontrola Jakości - Zastosowanie norm technicznych ISO

Rysunek 1. Siedem obszarów jakości przedsiębiorstwa Laskomex

Źródło: opracowanie własne

### **3 obszar - Jakość wiedzy o procesach. Zarządzanie jakością**

Wdrożenie Systemu zarządzania jakością, opartego o normie ISO 9001 jest znaczącym działaniem w kierunku zidentyfikowania procesów w przedsiębiorstwie oraz próbą zarządzania nimi. Praktyka pokazuje, iż nie jest to zadanie łatwe a osiągnięcie korzyści z podejścia procesowego wymaga od przedsiębiorstwa wdrożenia wielu strategicznych zmian w zarządzaniu. Znaczącą barierą jest „funkcyjna” świadomość pracowników postrzegających swoje obowiązki w sposób odizolowany od całości procesów przebiegających w przedsiębiorstwie. W Laskomexie wdrożenie podejścia procesowego opierało się o następujące działania:

- Gruntowna restrukturyzacja przedsiębiorstwa wprowadzająca zmiany w kompetencjach poszczególnych działów, definiująca ich znaczenie i rolę w procesie głównym. Obszary działów zostały opisane w oparciu o 12-sto etapowy uniwersalny model procesowy, który przejawia się we wszystkich obszarach procesowej działalności firmy (np. wszystkie procedury jakości zbudowane są w oparciu o ten model).
- Wprowadzenie struktur międzydziałowych (interfunkcji) działających w ramach całego przedsiębiorstwa, podkreślających znaczenie kluczowych procesów dla całości organizacji. System jakości zawiera się w jednej z interfunkcji - Uniwersalnym Systemie Kierowania (USK).
- Wprowadzenie systemu zarządzania projektami, w ramach którego powoływane są celowe zespoły działania, rozwiązuje problem formalnej współpracy pracowników z różnych działów działających poza obszarami swoich podstawowych kompetencji stanowiskowych.
- Cykl szkoleń wewnętrznych dla osób odpowiedzialnych za jakość, w tym gospodarzy procesów. Kluczową rolę w tym aspekcie odgrywa kolejny system interfunkcyjny - Kompleksowy System Kształcenia (KSK), działający w charakterze uniwersytetu korporacyjnego.
- Przydzielanie odpowiedzialności za procesy osobom kompetentnym, które charakteryzowały się całościowym postrzeganiem działalności przedsiębiorstwa.
- Wykształcenie profesjonalnych auditorów wewnętrznych oraz ciągłe doskonalenie ich wiedzy w kierunku podejścia procesowego.

### **4 obszar - Świadomość ciągłego doskonalenia w aspekcie grupowym**

Obszar ten jest podzielony na dwa podobszary: wewnętrzny i zewnętrzny.

Uzyskanie grupowej świadomości doskonalenia jest dla rozwoju organizacji ogromnym skokiem jakościowym. To jest moment, w którym pojęcie pracy grupowej nabiera nowego szerszego znaczenia.

W ramach działań wewnętrznych stosowane są na szeroką skalę metody pracy grupowej. Działania grupowe wymagają od ich uczestników odpowiedniego poziomu świadomości, wiedzy i dyscypliny wewnętrznej. Klasyczna rola kierownika została zamieniona na rolę moderatora.

Na poziomie całej organizacji działają trzy rady w ramach systemu samoorganizacji. Samoorganizacja w firmie Laskomex to forma świadomej partycypacji pracownika w procesie zarządzania. Pracownicy w ramach samoorganizacji mają głębokie poczucie odpowiedzialności za efekt końcowy wspólnych działań oraz charakteryzują się wysokim poziomem zdyscyplinowania. Do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów nie potrzebna jest rola kierownika nadzorcy.

W skład trzech wspomnianych rad wchodzi odpowiednio trzech przedstawicieli z działowych trójek zarządających. Rady mają odpowiednio nazwy:

- Rada Strategiczna (zespół strategów 12 działów),
- Rada Menedżerów (zespół menadżerów 12 działów),
- Rada Koordynacyjna (zespół koordynatorów 12 działów).

W przypadku działań zewnętrznych pojawia się współpraca między organizacjami w ramach wspólnych celów działania. Przeważnie celem współpracy jest chęć doskonalenia. Wiedza jaka płynie z doświadczenia innych organizacji rynkowych oraz pozostałych intreresaruszy bywa nieoceniona, (choć często jest jeszcze niedoceniana). Odzwierciedleniem procesu doskonalenia firmy Laskomex w aspekcie grupowym jest między innymi członkostwo w klubie EFQM, dzięki któremu następuje wymiana doświadczeń organizacji w zakresie jakości zarządzania. Wyjazdy benchmarkingowe do organizacji wyróżnionych za doskonalenie, są źródłem wielu spostrzeżeń, które często dają inspirację do zmian we własnych strukturach i procesach.

Wzrost udziału firmy w konferencjach i szkoleniach dotyczących różnych obszarów życia przedsiębiorstwa jest również przejawem chęci doskonalenia w aspekcie grupowym.

## **5 obszar - Jakość przywództwa**

Obszar ten dzieli się także na dwa podobszary: wewnętrzny i zewnętrzny.

W ramach działań wewnętrznych Laskomex zastosował szereg innowacyjnych rozwiązań dotyczących przywództwa. Jedną z podstawowych zasad w tym obszarze jest wprowadzanie w Lakomexie troistej odpowiedzialności za zarządzane procesy.

Każdy z działów przedsiębiorstwa posiada tzw. **trójkąt zarządzający**, który rozszerza ograniczoność jednoosobowego kierownictwa w „trójjedność” przywództwa w kierowaniu. Trójkąt składa się z następujących osób:

- stratega,
- menadżera,
- koordynatora.

Z punktu widzenia jakości, kluczową rolę w trójce odgrywa strateg, który jest odpowiedzialny za procesy jakościowe w swoim dziale. Taki podział przywództwa, jest efektem połączenia procesów decentralizacji odpowiedzialności z filozofią pracy grupowej, jest także stosowany w poza działowych strukturach firmowych (np.: zespół projektowy, interfunkcja, rada, grupa). W trójce zarządzającym istnieją jasno zdefiniowane zasady sukcesji w ramach ścieżki kariery pracownika. Kluczowym elementem w „wychowywaniu” liderów do trójek zarządzających i rad są szkolenia wewnętrzne w ramach interfunkcji KSK.

Działania zewnętrzne w tym obszarze to przewodzenie nowym lub już działającym organizacjom, które integrują się w ramach wspólnych celów działania. Dążenia firmy do zakładania klubów i stowarzyszeń (między innymi branżowych) jest przejawem chęci bycia liderem w obszarach swojej działalności oraz wytyczania nowych kierunków rozwoju. Szczególną rolę, odgrywają tu wypracowane standardy jakościowe, którymi firma może się dzielić z członkami tych organizacji.

### **6 obszar - „Wyższe” zasady i wartości działania**

Zauważa się znaczący wzrost zainteresowania przedsiębiorstw zasadami etyki w biznesie. Podkreślane jest priorytetowe znaczenie uczciwości dla firm, które myślą o rozwoju w długim horyzoncie czasowym [7]. Kodeks etyczny w firmie Laskomex, jest czymś więcej, niż tylko sposobem na podniesienie swojej konkurencyjności na rynku. Jest to zbiór zasad, który znacząco oddziałuje również na wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa – pracowników. Wynika to z przyjętych przez firmę celów, które zakładają harmonijny rozwój pracownika w szerokim znaczeniu. Kodeks etyczny to drogowskaz, który pozwala podejmować ważne decyzje przez pracowników oraz ma wpływ na poprawę relacji wewnętrznych i zewnętrznych firmy.

Etyka w biznesie, to nie jedyny czynnik wpływający na opisywany obszar jakości w Laskomexie. Źródłem zasad i wartości działania przedsiębiorstwa są bardzo często „miękkie” aspekty wiedzy, która ostatnio nabiera szczególnego znaczenia w teorii zarządzania. Dzięki tym aspektom firma jest w stanie weryfikować swoje standardy postępowania, wykorzystując w sposób praktyczny pozyskaną wiedzę. Przykładową, istotną zasadą dla przedsiębiorstwa Laskomex jest zasada pozytywnego myślenia. Pracownicy uczą się reagować w pozytywny sposób na trudne sytuacje i problemy przedsiębiorstwa. Słowo „problem” zamieniane jest na „wyzwanie”. Zasada ta wzmacniana jest technikami wizualizacji, które przejawiają się w zapisanych wizjach (działów, interfunkcji, firmy). Przedsiębiorstwo dba o to, aby każda wewnętrzna struktura organizacyjna stworzyła własną wizję rozwoju. O nowych trendach w naukach zarządzania pisze Z. Zymonik, która zauważa wzrost zainteresowania ze strony naukowych badaczy „miękkimi” czynnikami osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu. Zauważony zostaje znaczący wpływ psychologii na nauki o zarządzaniu, której efektem jest między innymi koncepcja POS (Positive Organizational Scholarship). Koncepcja stara się zaadoptować dorobek psychologii pozytywnej, opartej o najwyższe, powszechnie przyjęte

wartości zachowania człowieka. „Prażródłem rozwiązania są podstawowe prądy filozoficzne i religijne kilkuset wieków istnienia świata. Obiektem zainteresowania jest jakość procesu myślenia, mająca wpływ na trafność podejmowanych decyzji”[8].

Do tego obszaru jakości należy również znajomość praw i zasad, których tematyka była poruszana na początku opracowania. P. Hąbek zauważa istotną rolę standardów jakości w zastosowaniu uniwersalnych zasad w zarządzaniu. „Siłą standardów jest fakt, że mogą one dostarczyć szczegółowych wytycznych służących do interpretacji uniwersalnych zasad”[9]. Światowe zainteresowanie aspektami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) doprowadziło do powstania wielu norm, narzędzi i technik w tym zakresie.

### **7 obszar - Jakość myślenia w procesie wytyczania celów**

Jest to najistotniejszy obszar dla strategicznego działania organizacji. Prawidłowe wytyczanie celów organizacji determinuje rozwój wszystkich pozostałych obszarów przedsiębiorstwa, które określają swoje cele działania. Jest to proces złożony, wymagający dużego wysiłku ze strony organizacji, szczególnie w okresach podsumowań i tworzenia planów. Firma Laskomex swoje doświadczenie w tym zakresie opisała w udokumentowanej procedurze systemu jakości (System Wdrażania Strategii). W efekcie powstaje hierarchia planów firmy w siedmiu obszarach działalności. Są to odpowiednio plany: Perspektywiczny, Strategiczny, Taktyczny, Synergetyczny, Interfunkcyjny, Operacyjny, Indywidualne. Uzgadnianie celów w przedsiębiorstwie Laskomex, jest ściśle związane z systemowym podejściem do rzeczywistości. Firma jako system, widzi swój bezpośredni związek z podsystemami (np. pracownicy) oraz z nadsystemami (źródła praw i zasad determinujące działanie przedsiębiorstwa, np.: branża, państwo, uniwersalne prawa, itp.). Nieuwzględnienie wymagań nadsystemów oraz potrzeb podsystemów może doprowadzić do destabilizacji organizacji w dłuższym horyzoncie czasowym.

### **Podsumowanie**

W pracy przedstawione zostały obszary jakości przedsiębiorstwa, które dzięki wsparciu systemów i narzędzi jakości zaczęły bardziej efektywnie się rozwijać. Zastosowane narzędzia jakości otworzyły przed firmą Laskomex perspektywę stworzenia własnego, nowoczesnego Uniwersalnego Systemu Kierowania. Wyeksponowanie wielopoziomowej jakości w strategii organizacji w znaczącym stopniu zdeterminowało proces kształtowania tego systemu, którego sukces w dużej mierze zależy od umiejętności ciągłego doskonalenia w oparciu o nowe obszary wiedzy.



## Przypisy

1. *Mały Słownik Języka Polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, W-wa 1997, s.514.
2. Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 9-21.
3. Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 10.
4. D. Korten, *Świat po kapitalizmie – alternatywy dla globalizacji*, Obywatel, Łódź 2002, s.9.
5. M. Urbaniak, *Doskonalenie relacji z dostawcami*, Problemy Jakości, grudzień 2007, s.26.
6. J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Placet, W-wa 2003, s.33.
7. [http://www.expovortal.com/article.php?param\\_id=6113](http://www.expovortal.com/article.php?param_id=6113).
8. Z. Zymonik, *Positive Organizational Scholarship (POS) nowym trendem w naukach o zarządzaniu*, Problemy Jakości, październik 2007, s.11.
9. P. Hąbek, *Perspektywy normalizacji w dziedzinie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Problemy Jakości, październik 2007, s.26.
10. P. Rogala, *Z prasy zagranicznej - Wykorzystanie koncepcji doskonalenia procesów do poprawy własnego zdrowia*, Problemy Jakości, styczeń 2007, s.41

## Spis rysunków

Rysunek 1. Siedem obszarów jakości przedsiębiorstwa Laskomex

## Bibliografia

1. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność, Warszawa 1992
2. Karaszewski R, *Zarządzanie Jakością*, Dom Organizatora, Toruń 2005
3. Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005
4. Korten D., *Świat po kapitalizmie – alternatywy dla globalizacji*, Obywatel, Łódź 2002
5. Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Placet, W-wa 2003
6. Rummler G.A., Brace A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000
7. Wawak S., *Zarządzanie Jakością – Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice 2006