

**PRACE NAUKOWE**

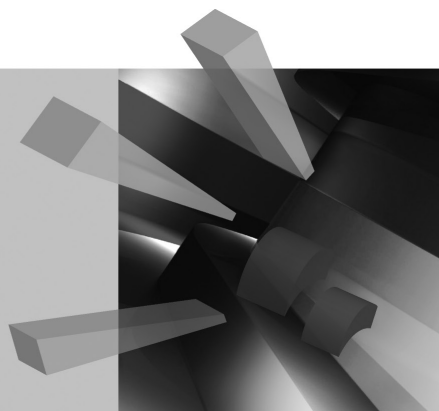
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**310**

# **Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się**



Redaktorzy naukowi

**Barbara Olszewska**

**Maciej Czarnecki**

**Estera Piwoni-Krzeszowska**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-307-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

---

<b>Barbara Olszewska:</b> Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
<b>Maciej Czarnecki:</b> Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
<b>Bogusław Hajdasz:</b> Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
<b>Kazimierz Jaremczuk:</b> Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
<b>Tadeusz Kowalewski:</b> Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
<b>Adrianna Lewandowska:</b> Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
<b>Aleksandra Rudawska:</b> Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
<b>Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska:</b> Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
<b>Jan Skalik:</b> Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski:</b> Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
<b>Anna Starosta:</b> Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
<b>Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski:</b> Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

---

## Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

---

<b>Monika Chodorek:</b> Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
<b>Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer:</b> Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
<b>Barbara Józefowicz:</b> Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
<b>Magdalena Rajchelt:</b> Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
<b>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska:</b> Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
<b>Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska:</b> Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

---

## Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

---

<b>Katarzyna Bachnik:</b> Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
<b>Katarzyna Bigosińska:</b> Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
<b>Justyna Cyga:</b> Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o. ....	299
<b>Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
<b>Agnieszka Jędrysiak:</b> Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
<b>Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch:</b> E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
<b>Marta Kadlubek, Tomasz Lis:</b> Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa .....	349
<b>Stefan Lachiewicz:</b> Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
<b>Joanna Łuczak:</b> Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
<b>Tomasz Malkus:</b> Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych .....	377
<b>Małgorzata Matyja:</b> Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań .....	388
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji .....	397
<b>Joanna Olkowicz:</b> Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania .....	411
<b>Estera Piwoni-Krzyszowska:</b> Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
<b>Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański:</b> Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego .....	432
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
<b>Anna Walecka:</b> Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka) .....	450
<b>Kamil Zięba:</b> Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku .....	460
<b>Łukasz Żabski:</b> Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek .....	469

## Summaries

---

### Part I. System aspect of organizational learning

---

<b>Barbara Olszewska:</b> Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
<b>Maciej Czarnecki:</b> Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
<b>Bogusław Hajdasz:</b> The management of an enterprise's learning process in the network .....	55

<b>Kazimierz Jaremczuk:</b> Delegation of entitlements as a premise of a learning organization .....	64
<b>Tadeusz Kowalewski:</b> Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization .....	73
<b>Adrianna Lewandowska:</b> The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business .....	82
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Learning organization – aspect of resources .....	90
<b>Aleksandra Rudawska:</b> Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes .....	102
<b>Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska:</b> Role of ecological knowledge in proactive business development .....	112
<b>Jan Skalik:</b> Creativity in a learning enterprise .....	122
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski:</b> Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
<b>Anna Starosta:</b> Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage .....	150
<b>Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski:</b> The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

---

## Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

---

<b>Monika Chodorek:</b> Talent management in the company's learning process..	174
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective .....	192
<b>Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer:</b> The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
<b>Barbara Józefowicz:</b> Trust as a determinant of enterprises' organizational learning .....	212
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Determinants of managerial learning .....	223
<b>Magdalena Rajchelt:</b> Manager's roles in learning organization.....	232
<b>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska:</b> Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company .....	244
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization .....	251
<b>Jagoda Stompór-Świdorska:</b> Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

<b>Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska:</b> The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation .....	273
---	-----

---

### Part III. Organizational learning in management practice

---

<b>Katarzyna Bachnik:</b> Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples .....	286
<b>Katarzyna Bigosińska:</b> Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer .....	298
<b>Justyna Cyga:</b> Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
<b>Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Organizational learning as an attribute of high-tech companies .....	320
<b>Agnieszka Jędrysiak:</b> Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company .....	328
<b>Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch:</b> E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
<b>Marta Kadlubek, Tomasz Lis:</b> Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service .....	348
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> The role of operational routines in the functioning of a company .....	356
<b>Stefan Lachiewicz:</b> Weak links in the process of technological entrepreneurship .....	365
<b>Joanna Łuczak:</b> Polish police as a learning organization .....	376
<b>Tomasz Malkus:</b> Learning process in cooperation with logistics service provider .....	387
<b>Małgorzata Matyja:</b> Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report .....	396
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning.....	410
<b>Joanna Olkowicz:</b> Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions.....	420
<b>Estera Piwoni-Krzyszowska:</b> The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
<b>Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski:</b> Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region .....	440
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

---

<b>Anna Walecka:</b> Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company) .....	459
<b>Kamil Zięba:</b> Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study.....	468
<b>Łukasz Żabski:</b> Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies .....	479



**Kamil Zięba**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## AUDYT DRUGIEJ STRONY JAKO NARZĘDZIE MIĘDZYORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ. STUDIA PRZYPADKU

---

**Streszczenie:** W artykule odniesiono się do działań podejmowanych zarówno przez dostawców, jak i odbiorców uczestniczących w tzw. logistycznym łańcuchu dostaw. Przeanalizowano warunki dotyczące współdziałania przedsiębiorstw w tym zakresie. Zbadano spółkę LG Display Poland i jej działania podejmowane wobec dostawców. Zastosowane metody i techniki badawcze pozwoliły na identyfikację praktyk wykorzystujących narzędzie audytu drugiej strony, którego specyfika łączy możliwość egzekwowania od dostawców pożądaných zachowań, tworząc tym samym kanał dystrybucji wiedzy organizacyjnej.

**Słowa kluczowe:** międzyorganizacyjne uczenie się, audyt drugiej strony, logistyczny łańcuch dostaw.

### 1. Wstęp

Zmieniające się okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstw oraz rosnące oczekiwania odbiorców związane z jakością i bezpieczeństwem nabywanych surowców stawiają przed dostawcami wciąż nowe wyzwania. Skutkuje to potrzebą ciągłego doskonalenia realizowanych działań. Sprzyja temu proces międzyorganizacyjnego uczenia się, w ramach którego dochodzi do wymiany doświadczeń w zakresie wielu obszarów dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na warunki uznania organizacji za uczącą się. Podkreśla się, iż musi być spełniona co najmniej jedna z następujących przesłanek: 1) stała zmiana w sposobie działania organizacji; 2) zmiana nietrwała, ale zawierająca nowe, dotąd niestosowane elementy; 3) zmiana w ilości posiadanych przez organizację informacji lub w ich strukturze bądź też zmiana w ilości lub jakości posiadanej wiedzy [Mikuła 2006, s. 48]. Dominuje pogląd, iż koncepcja organizacji uczącej się opiera się na sumie wiedzy, którą dysponują wszyscy pracownicy [Senge 2012, s. 241]. Często zwraca się uwagę, że czynniki powodujące zmiany i rozwój procesów pochodzą z wnętrza organizacji. Warto jednak podkreślić, że źródeł wiedzy organizacyjnej należy szukać także poza obszarem danego przedsiębiorstwa [zob. szerzej Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 139].

W opracowaniu przeprowadzono analizę mechanizmów współdziałania organizacji uczestniczących w tzw. logistycznym łańcuchu dostaw. Skoncentrowano się przy tym głównie na dostawcach będących zasadniczym ogniwem tego łańcucha. Uwzględniono szczególnie relację odbiorca (klient) – dostawca oraz formułowane w tym układzie wymagania. Ocenione zostały zdolności dostawców do dostarczania wyrobu spełniającego wymagania odbiorcy. Wymagania te określa się nie tylko w odniesieniu do przedmiotu zamówienia i terminowości dostaw, lecz także w stosunku do czynników wpływających na proces produkcji oraz określonych elementów systemu zarządzania jakością, funkcjonującego u dostawcy.

Wskazane działania dotyczą zwłaszcza łańcucha dostaw osadzonego w sektorze przemysłowym. Ryzyka związane z obniżaniem jakości i bezpieczeństwa stosowanych surowców powodują, iż zapewnienie ich pożądanego poziomu nabiera fundamentalnego znaczenia. Właśnie z tego powodu komunikacja i zrozumienie wymagań formułowanych wobec dostawców stają się istotnym aspektem sprawnej kooperacji. Coraz częściej samo sporządzenie zamówienia na dany wyrób okazuje się niewystarczające. Przedsiębiorstwa-odbiorcy podejmują w związku z tym działania mające na celu uświadamianie dostawcom wymagań zarówno w zakresie preferowanej jakości zamawianych materiałów, jak i warunków ich wytwarzania. Rozpatrując te korelacje z punktu widzenia procesu międzyorganizacyjnego uczenia dostawców, za szczególnie skuteczną należy uznać formułę audytu drugiej strony (*second party auditing*).

Zgodnie z normą PN-EN ISO 9000:2006, audytem drugiej strony jest proces, w trakcie którego audytujący, weryfikując procesy funkcjonujące w audytowanym przedsiębiorstwie, uzyskuje „dowód z audytu”, który poddaje obiektywnej ocenie w celu określenia stopnia spełnienia wymagań określonych w „kryteriach audytu”<sup>1</sup>. Realizatorem audytu jest klient (odbiorca), który formułuje wobec dostawcy wymagania odnoszące się do określonych obszarów produkcji, a następnie kontroluje warunki ich przestrzegania. Często zdarza się, iż wynik audytu decyduje o rozpoczęciu lub o dalszej współpracy z dostawcą. Obszary objęte audytem, uwzględniające często elementy systemu zarządzania jakością u dostawcy, uświadamiają dostawcom nie tylko specyficzne wymagania odbiorcy, lecz także dostarczają określonych rozwiązań w zakresie dobrych praktyk wytwarzania. Odbiorcy dzielą się z dostawcami wiedzą w tym zakresie. Można przyjąć, iż takie postępowanie stanowi przejaw

<sup>1</sup> Pojęcie „audyt drugiej strony” określono, posiłkując się definicją zawartą w normie ISO 9000:2005 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, wydanej w 2005 r. przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną. Terminy „dowód z audytu” oraz „kryterium audytu” to wyrażenia własne, które pod względem semantycznym wzajemnie się uzupełniają i – zgodnie ze wskazaną normą – oznaczają odpowiednio:

1. dowód z audytu – zapisy, stwierdzenia faktu lub inne informacje, które są istotne ze względu na kryteria audytu i są możliwe do zweryfikowania; dowód z audytu może być jakościowy lub ilościowy,
2. kryteria z audytu – zestaw polityk, procedur lub wymagań; kryteria audytu są stosowane jako odniesienie, z którym porównuje się dowody z audytu.

Tłumaczenia terminów zaczerpnięto z polskiego wydania normy PN-EN ISO 9000:2006.

międzyorganizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw, a ściślej swoistego „nauczania” dostawców.

Celem opracowania jest prezentacja audytu drugiej strony jako narzędzia międzyorganizacyjnego uczenia się organizacji. Realizując ten cel, wykorzystano metody badawcze w postaci studiów literatury przedmiotu. Posiłkowano się także przeglądem obowiązujących norm wydanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną. Jednocześnie analizie poddano przypadek przedsiębiorstwa LG Display Poland Sp. z o.o., stosującego wobec swoich dostawców procedurę audytu drugiej strony. Jednostka ta wchodzi w skład międzynarodowej grupy kapitałowej, działającej na rynku polskim w branży elektrotechnicznej. Wykorzystano techniki badawcze, polegające na obserwacjach własnych oraz badaniu dokumentacji. Wzięto także pod uwagę doświadczenia autora zdobyte w tym obszarze. Kombinacja dobranych metod oraz technik pozwoliła na rozpoznanie i prezentację praktyk dotyczących międzyorganizacyjnego uczenia się.

## 2. Istota oraz procedura audytu drugiej strony

O ile w literaturze przedmiotu audyty jakości, wewnętrzne (pierwszej strony) i certyfikacyjne (trzeciej strony), traktuje się jako procesy mające na celu weryfikację spełnienia określonych wymagań oraz ewentualne ujawnienie potencjałów do doskonalenia w audytowanym obszarze czy systemie [Ładoński, Szoltysek (red.) 2007, s. 205], o tyle audyt drugiej strony, poza celami doskonalenia, nosi znamiona kontroli. Wynik tego ostatniego przesądza często o nawiązaniu bądź kontynuacji współpracy z danym dostawcą. Jest także narzędziem dyscyplinującym dostawców. Pozyskane w ten sposób informacje stanowią dla dostawców dane wejściowe do rozpoczęcia procesów zmian, jakie należy zainicjować wewnątrz przedsiębiorstwa, by umożliwić spełnienie formułowanych przez odbiorcę wymagań.

Obserwacje przeprowadzone przez autora wskazują, iż audyt drugiej strony to narzędzie przeznaczone dla przedsiębiorstwa o znaczącym potencjale ekonomicznym, które zgłasza na rynku zapotrzebowanie na dobra oferowane przez wielu mniejszych dostawców. Taki typ relacji między odbiorcą (klientem) a dostawcą uzasadnia celowość realizacji procedury audytu drugiej strony. Jako przykład można wskazać na audyt drugiej strony realizowany przez małą jednostkę gospodarczą (odbiorca), podejmowany wobec dużego przedsiębiorstwa o statusie monopolisty (dostawca). Ze względu na rozkład potencjałów ekonomicznych wskazywanych podmiotów, przeprowadzenie procedury audytu drugiej strony wydaje się bezcelowe.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że wskazany model funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku oparty jest w głównej mierze na transakcyjnej formie relacji z pozostałymi ogniwami łańcucha dostaw [Sulejewicz 1997, s. 37]. Akcentuje się, iż transakcyjna forma współpracy dotyczy przeważnie produktów o niewielkim znaczeniu dla realizacji kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, ogólnodostępnych i posiadających wielu dostawców [Nowicka 2011, s. 23]. Nawiązuje to do

stwierdzenia dotyczącego relacji opartej na odpowiednim rozłożeniu potencjałów ekonomicznych pomiędzy odbiorcą dostawcą, powodującym, iż przeprowadzenie audytu drugiej strony jest zasadne.

Badana dokumentacja, dotycząca schematu organizacyjnego spółki LG Display Poland, dostarcza informacji o występowaniu w strukturze przedsiębiorstwa wyspecjalizowanej komórki organizacyjnej (dział jakości SQA), która jest odpowiedzialna za sprawowanie jakościowego nadzoru nad dostawcami (*supplier quality assurance*), stanowiąc w ten sposób wsparcie dla działu zakupów (*purchasing*). Jednocześnie odpowiada za realizację audytów drugiej strony (*second party auditing*).

Audyty, przeprowadzany według określonej procedury (zob. tab. 1), polega na wizytacji przedsiębiorstwa-dostawcy przez pracowników działu jakości SQA oraz podejmowaniu na miejscu działań audytowych mających na celu wskazanie stopnia zgodności z określonymi kryteriami audytu.

**Tabela 1.** Etapy procedury audytu drugiej strony

Etap audytu	Działania audytowe
1. Planowanie i inicjowanie audytu drugiej strony	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wyznaczenie audytora wiodącego zespołu SQA</li> <li>• określenie celu, zakresu i kryteriów audytu</li> <li>• określenie kryteriów oceny dostawcy (A – zatwierdzenie, B – warunkowe zatwierdzenie, C – odrzucenie)</li> <li>• określenie wykonalności audytu</li> <li>• wyznaczenie zespołu audytującego</li> <li>• ustalenie początkowego kontaktu z audytowanym</li> </ul>
2. Przeprowadzenie przeglądu dokumentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przegląd dokumentów systemu zarządzania łącznie z zapisami oraz określenie ich adekwatności w odniesieniu do kryteriów audytu</li> </ul>
3. Przygotowanie działań audytowych realizowanych na miejscu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przygotowanie planu audytu oraz formularzy audytowych</li> <li>• przydzielenie pracy zespołowi audytującemu</li> <li>• przygotowanie dokumentów roboczych</li> </ul>
4. Prowadzenie działań audytowych na miejscu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeprowadzenie spotkania otwierającego u dostawcy</li> <li>• komunikowanie się podczas audytu</li> <li>• rola i odpowiedzialność przewodników po przedsiębiorstwie dostawcy</li> <li>• zbieranie i weryfikowanie informacji</li> <li>• opracowanie ustaleń z audytu</li> <li>• przygotowanie wniosków z audytu</li> <li>• przeprowadzenie spotkania zamykającego</li> </ul>
5. Przygotowanie, zatwierdzenie i rozpowszechnianie raportu z audytu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przygotowanie raportu z audytu</li> <li>• zatwierdzenie i rozpowszechnianie raportu z audytu</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PN-EN ISO 19011:2003 Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania jakością i/lub zarządzania środowiskowego.

Jak widać, audyt drugiej strony ma charakter zorganizowanego działania przebiegającego według ustalonej procedury. Może ona mieć zastosowanie do wszyst-

kich organizacji, które mają potrzebę weryfikacji dostawców pod kątem spełniania określonych wymagań w zakresie zapewnienia pożądanej jakości surowców.

### 3. Funkcje audytu drugiej strony w LG Display Poland Sp. z o.o.

LG Display Poland Sp. z o.o. to organizacja, która poddaje swoich dostawców procesowi oceny, stosując procedurę audytu drugiej strony. Szacowanie zdolności dostawcy do dostarczania wyrobów zgodnych z wymaganiami ma na celu, z jednej strony, zapewnienie odbiorcy, iż nabywane materiały będą spełniać jakościowe oczekiwania, a z drugiej poinformować dostawcę i ewentualnie mu uświadomić określone niedomagania, gdy wynik audytu takie wykaże. Chodzi o transfer wiedzy organizacyjnej, mający na celu uzyskanie – poprzez efekt synergistyczny – długofalowej, sprawnej kooperacji [szerzej: Barczak, Walas-Trębacz 2011, s. 28], która w wyniku takich zachowań przyjmuje postać partnerstwa [Zgrzywa-Ziemak 2009, s. 126]. Odbiorca, poprzez organizacyjno-merytoryczne wsparcie dostawcy, obniża ryzyko związane na przykład z wadliwymi partiami surowców, terminowością dostaw czy też bezpieczeństwem nabywanych materiałów. Dostawca natomiast, zgłaszając gotowość do modyfikacji procesów funkcjonujących wewnątrz przedsiębiorstwa wedle zaleceń odbiorcy, zwiększa prawdopodobieństwo utrzymania relacji handlowych z odbiorcą, co gwarantuje zbyt surowców w długookresowej perspektywie.

Dostawcy podlegają ocenie w określonych obszarach. Są to: struktura działu zapewnienia jakości, cele dotyczące jakości, nadzór nad dokumentami, szkolenia personelu, kontrola surowców, kontrola procesu produkcji, kontrola wyrobu gotowego, kontrola warunków magazynowania, zarządzanie reklamacjami, utrzymanie ruchu, zarządzanie substancjami szkodliwymi. Obszary te korespondują z elementami systemów zarządzania jakością opartymi na wymaganiach normy PN-EN ISO 9001:2009<sup>2</sup>, stanowiąc ich poszerzenie oraz uszczegółowienie. Warto przy tym podkreślić, iż systemy takie funkcjonują obecnie w wielu przedsiębiorstwach na całym świecie. W tabeli 2 przedstawiono faktyczny zapis danych z audytu drugiej strony jednego z dostawców spółki LG Display Polska.

Do prezentacji narzędzia urzeczywistniającego obowiązującą procedurę audytu drugiej strony wybrano dwa obszary dotyczące nadzoru nad dokumentami (*control of documents*) oraz szkolenia personelu (*trainings*). Określono cel, zakres oraz kryteria audytu dostawcy. Procedurę audytu drugiej strony oparto na sformułowanym w ramach poszczególnych obszarów zestawie pytań, według których audytujący przeprowadza proces oceny wybranego obszaru. Posiłkuje się przy tym skalą od 0 do 5 punktów. Wynik audytu poszczególnych obszarów szacuje się na podstawie średniej arytmetycznej z ocen cząstkowych będących rezultatem odpowiedzi na postawione pytania. Liczba przyznanych punktów powinna być skutkiem obiektywnej oceny audytującego. W toku audytu podejmowane są czynności kontrolne, polegające na rozmowach z pracownikami dostawcy, a także analizach dokumentów wewnętrznych

<sup>2</sup> Zob. szerzej. PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością. Wymagania.

**Tabela 2.** Wybrane elementy formularza do przeprowadzenia audytu drugiej strony według wymagań LG Display Poland Sp. z o.o.

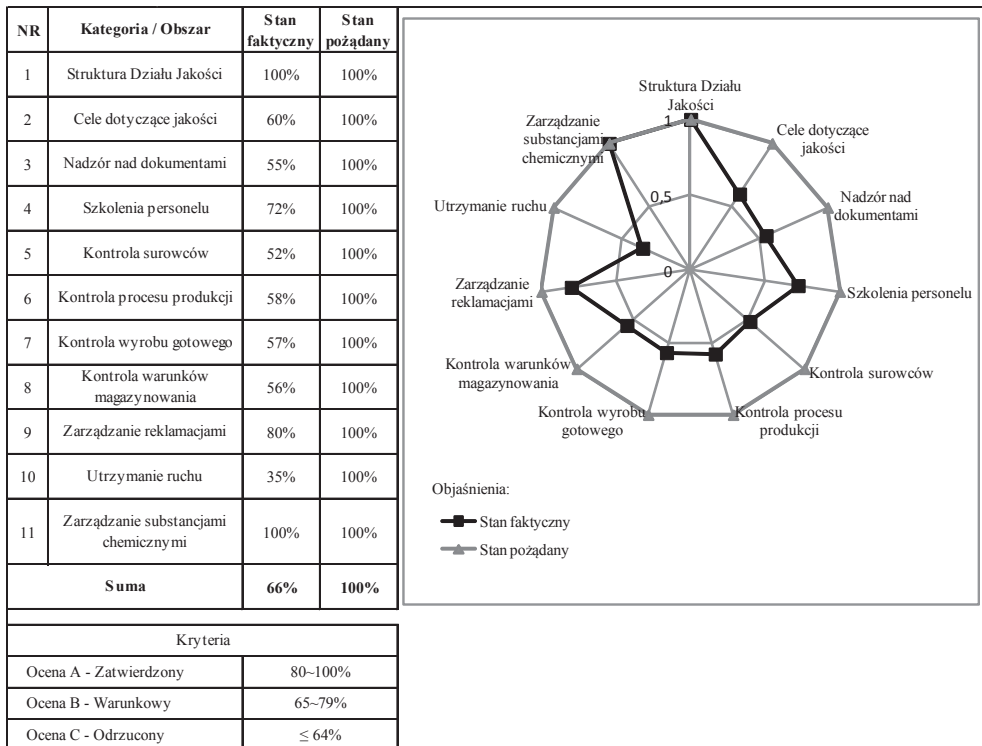
Cel audytu		Ocena i kwalifikacja dostawcy							Kol. 5	
Kol. 1		Kol. 2		Kol. 3			Kol. 4	Wynik		
NR	Obszar (Zakres audytu)	Szczegóły (Kryteria audytu)		Punkty						
				5	4	3	2	1	0	Uwagi audytującego (Transfer wiedzy organizacyjnej)
(...)										
3	Nadzór nad dokumentami	1	Czy dostawca posiada Księgę Jakości, zapewniającą podtrzymanie jakości?	5						55%
		2	Czy dostawca posiada instrukcje dotyczące kontroli standardów i postępuje zgodnie z ich treścią?					0	Dokumenty edytowane są w sposób usystematyzowany, jednakże brak jest procedury, która mówi o standardzie dotyczącym kontroli dokumentów.	
		3	Czy dostawca przeprowadza i podtrzymuje kontrolę jakości dokumentów? (QC Flow Chart, instrukcje pracy, standardy kontroli gotowego produktu/produktu w trakcie produkcji, standardy kontroli materiałów, standardy testów).			3				
		4	Czy dostawca ustalił reguły rewizji i wycofywania standardów pracy? Czy zawsze znajdują się najaktualniejsze wersje?			3				
(...)										
4	Szkolenia personelu	1	Czy dokonano standaryzacji szkoleń i treningów? Czy ustanowiono plan szkoleń dotyczący kontroli jakości wewnętrznej i zewnętrznej w oparciu o umiejętności pracowników na poszczególnych stanowiskach?		4					72%
		2	Czy dostawca przeszkolił operatorów w zakresie danego procesu?		4				Rozmowa z operatorami. Tablica z matrycą umiejętności operatorów. Brak systematycznego sprawdzania umiejętności operatorów.	
		3	Czy dostawca kontroluje zapis szkoleń / kwalifikacji personelu związanego z inspekcją wychodzącą?				2		Brak instrukcji pracy dla kontrolera jakości wyrobów końcowych, brak standardów inspekcji.	
		4	Czy szkoli się operatorów w przypadku zmian wykonywania pracy? Czy kontroluje się zapisy odnośnie do tych szkoleń?	5						
		5	Czy istnieją standardy pracy, dzięki którym operator wie, jak ma postępować?			3			Instrukcje pracy / procedury istnieją, ale nie dla każdego stanowiska pracy.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie formularzy audytowych LG Display Poland Sp. z o.o.

oraz wizji lokalnej przedsiębiorstwa. Dokumentowanie audytu może obejmować notatki z wywiadów, kserokopie dokumentów oraz dokumentację fotograficzną. Mając na uwadze organizacyjne uczenie się dostawcy, należy zwrócić szczególną uwagę na kolumnę 4, zawierającą „uwagi” odnoszące się do obszarów, w których dostawca nie spełnił całkowicie wymagań audytującego. W tym miejscu odbiorca wskazuje możliwości likwidacji odnotowanych niedomagań wewnątrz przedsiębiorstwa-dostawcy oraz dzieli się wiedzą organizacyjną, formułując zalecenia dotyczące pożądanych zmian. Dostawca, motywowany chęcią utrzymania dobrych relacji z klientem, podejmuje określone działania w nawiązaniu do uwag audytującego.

Wynik oceny poszczególnych obszarów interpretowany jest według przyjętych kryteriów oceny dostawców:

6. Ocena A – zatwierdzenie dostawcy – 80%-100%.
7. Ocena B – warunkowe zatwierdzenie dostawcy – 65%-79%.
8. Ocena C – odrzucenie dostawcy –  $\leq 64\%$ .



Rys. 1. Matryca audytu drugiej strony dostawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie formularzy audytowych LG Display Polska Sp. z o.o.



Po ukończeniu procedury audytowej dokonuje się interpretacji wyników, które nanosi się na matrycę stanowiącą geometryczną ilustrację rezultatu audytu jako całości (rys. 1). Graficzne zobrazowanie wyniku procedury audytowej u dostawcy opiera się na tzw. strukturze pajęczyny, której promienie korespondują z elementami wskazywanego systemu zarządzania jakością. Zewnętrzna figura przedstawia stan pożądany scharakteryzowany wielkościami o wartościach 100% dla każdego z audytowanych obszarów, wewnętrzna zaś odzwierciedla stan faktyczny. Punkty zlokalizowane najbliżej centrum matrycy oznaczają najslabsze, krytyczne elementy funkcjonowania przedsiębiorstwa dostawcy. Wymagają bezzwłocznej interwencji ze strony kadry zarządzającej ze względu na zagrożenia dla odbiorcy.

Najbardziej korzystny wynik audytu drugiej strony oznacza dla dostawcy zgodność stanu faktycznego ze stanem pożądanym, który określono poprzez przyjęcie ustalonych kryteriów. Niespełnianie wskazanych wymagań powoduje obniżanie oceny, której poddawany jest dostawca. Daje to audytującemu podstawy do formułowania zaleceń w zakresie doskonalenia audytowanych obszarów. Ich rezultatem jest rozpoczęcie procesu przeobrażeń organizacji, które skutkują zmianami w procesie zarządzania przedsiębiorstwem-dostawcy, co stanowi przejaw międzyorganizacyjnego uczenia się.

Pytania audytowe wiążą się z oczekiwaniami odbiorcy. Niespełnienie wymagań, ujawnionych w wyniku przeprowadzenia audytu, może wynikać z braku wiedzy organizacyjnej dostawcy. Uwzględnianie uwag audytującego przesądza o budowaniu więzi w zakresie międzyorganizacyjnego uczenia się. Nabywana w ten sposób wiedza wspiera kapitał intelektualny przedsiębiorstwa-dostawcy [Mendryk 2011, s. 317]. Skutkuje to najczęściej wdrażaniem zmian będących rezultatem respektowania wymagań audytującego. Obopólne korzyści wiążą się w przypadku odbiorcy z zapewnieniem pożądanej jakości i bezpieczeństwa dostaw, a dostawcy – z pozyskaniem wartościowych informacji, dotyczących przesłanek i kierunków doskonalenia analizowanych działań wewnątrz przedsiębiorstwa.

#### 4. Podsumowanie

Audyty drugiej strony, w powiązaniu z respektowaniem przez dostawcę zaleceń poaudytowych formułowanych przez audytującego, pozwala na budowanie trwałej więzi międzyorganizacyjnej, skutkującej sprawną kooperacją i stabilnością przepływu wyrobów w logistycznym łańcuchu dostaw. Kontrolny charakter audytu drugiej strony powoduje, iż cenne są przypadki przedsiębiorstw-dostawców, którzy decydują się na współpracę opartą na respektowaniu organizacyjnych zaleceń formułowanych przez swoich odbiorców. Zyskują bowiem stałego klienta, a przy tym wartościowe źródło cennej wiedzy organizacyjnej. Wiedza ta staje się katalizatorem zmian organizacyjnych w zakresie sposobu funkcjonowania określonych procesów, wpływających na jakość wyrobu finalnego.



Źródeł wiedzy organizacyjnej upatruje się przede wszystkim wewnątrz organizacji. W literaturze przedmiotu koncepcję przedsiębiorstwa uczącego się analizuje się w głównej mierze przez pryzmat rozwoju potencjału pracowniczego organizacji, aktywizację pracowników oraz wsparcie procesu ich rozwoju. Przeprowadzone badania ujawniają zasadność sięgania także do źródeł wiedzy organizacyjnej występującej na zewnątrz przedsiębiorstwa. Wskazują na proces tworzenia kanałów dystrybucji tej wiedzy. Daje to asumpt do formułowania rekomendacji w zakresie poszerzania spojrzenia na kwestię uczenia się przedsiębiorstw.

## Literatura

- Barczak B., Walas-Trębacz J., *Uwarunkowania tworzenia relacji partnerskich w ramach sieci dostaw*, „Zeszyty Naukowe Gospodarki Światowej” 2011, nr 32.
- Kamiński R., Zgrzywa-Ziemak A., *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2009.
- Ładoński W., Szołtysek K. (red.), *Zarządzanie jakością. Systemy jakości w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Mendryk I., *Źródła wiedzy organizacyjnej – wyniki badań polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Gospodarki Światowej” 2011, nr 32.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Nowicka K., *Współpraca partnerska w łańcuchu dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2011, nr 06.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
- Senge P., *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2012.
- Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorców*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
- Zgrzewa-Ziemak A., Kamiński R., *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2009.

## SECOND-PARTY AUDIT AS A TOOL FOR INTER-ORGANIZATIONAL LEARNING OF ENTERPRISES. CASE STUDY

**Summary:** This paper aims to demonstrate actions undertaken by clients and suppliers involved in supply chain. Co-operation conditions and actions undertaken towards suppliers have been examined by means of analysis of LG Display Poland Ltd. Applied techniques and research methods made it possible to identify practices involving application of the other side audit, whose specificity combines its executive feature followed by creating distribution channel for organizational knowledge.

**Keywords:** inter-organizational learning, the other side audit, supply chain.