

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

## **Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje**

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,  
Grażyna Osbert-Pociecha,  
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

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

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

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

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-453-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	13
-------------	----

---

### Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

---

<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych .....	17
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów .....	27
<b>Wojciech Czakon:</b> Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
<b>Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki:</b> Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu .....	65
<b>Jan Lichtarski:</b> Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie .....	91
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
<b>Maja Prudzienica:</b> Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
<b>Agnieszka Sokolowska:</b> Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
<b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań .....	141
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
<b>Piotr Szymański:</b> Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

<b>Michał Trocki:</b> Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	189
<b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki .....	199

---

## **Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)**

---

<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo .....	209
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy .....	218
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji .....	230
<b>Szymon Cyfert:</b> System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu .....	243
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny .....	251
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy .....	266
<b>Piotr Grajewski:</b> Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
<b>Anna Marciszewska:</b> Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i> .....	293
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia .....	303
<b>Przemysław Polak:</b> Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
<b>Maciej Urbaniak:</b> Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością .....	326
<b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski:</b> Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
<b>Jędrzej Wiczorkowski:</b> Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych .....	345
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

---

### Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

---

<b>Adela Barabasz:</b> Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne .....	369
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego .....	390
<b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków .....	400
<b>Remigiusz Gawlik:</b> Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków .....	415
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce .....	438
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Zmiany w organizacji i strukturalna inercja .....	450
<b>Monika Kwiecińska:</b> Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI ( <i>Corporate Community Involvement</i> ) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu .....	461
<b>Dagmara Lewicka:</b> Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
<b>Mirosław Moroz:</b> Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych .....	487
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera .....	496
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy .....	509
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji .....	525
<b>Piotr Rogala:</b> Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000 .....	536
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji .....	546
<b>Jan Skalik:</b> Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie .....	557
<b>Danuta Szpilko:</b> Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych .....	567
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem .....	582

<b>Małgorzata Trenkner:</b> Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
<b>Czesław Zajac:</b> Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

---

#### **Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny** (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
<b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
<b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
<b>Aldona Glińska-Noweś:</b> Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
<b>Katarzyna Huk:</b> Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
<b>Bogusław Kaczmarek:</b> Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
<b>Jarosław Karpacz:</b> Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
<b>Justyna Michniak:</b> Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
<b>Mieczysław Morawski:</b> Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
<b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
<b>Włodzimierz Rudny:</b> Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
<b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

---

## Summaries

---

### Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

---

<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
<b>Wojciech Czakon:</b> Methodological rigor in management research .....	45
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods .....	57
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Factors influencing the simplicity of organizational structure .....	64
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research .....	77
<b>Jan Lichtarski:</b> Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis .....	111
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
<b>Maja Prudzienica:</b> Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
<b>Agnieszka Sokółowska:</b> Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise .....	140
<b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Variation and selection. Reflections from the research.....	153
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature .....	166
<b>Piotr Szymański:</b> Value-based management evolution – literature review.....	180
<b>Michał Trocki:</b> Institutional changes in management sciences in the context of globalization .....	188
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management .....	198
<b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Science of management versus the needs of practice .....	205

---

## Part 2. Process orientation

---

<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Cultural aspects in a process oriented company ....	229
<b>Tomasz Brzowski:</b> Processes orientation in a model of diverse production	242
<b>Szymon Cyfert:</b> Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining .....	250
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Theoretical and empirical aspect of business process orientation .....	265
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis .....	274
<b>Piotr Grajewski:</b> Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization .....	282
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Identification of processes in the supply chain.....	292
<b>Anna Marciszewska:</b> Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations .....	317
<b>Przemysław Polak:</b> BPMN influence on the process approach in management .....	325
<b>Maciej Urbaniak:</b> Prospects for improvement of quality management systems	337
<b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski:</b> The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
<b>Jędrzej Wiczorkowski:</b> The evolution of business process modeling methods and notations .....	354
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

---

## Part 3. Change orientation

---

<b>Adela Barabasz:</b> Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective .....	379
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research .....	389
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model of strategic renewal of business processes of automotive industry .....	399
<b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples .....	414



<b>Remigiusz Gawlik:</b> Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Organisational change and structural inertia .....	460
<b>Monika Kwiecińska:</b> Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
<b>Dagmara Lewicka:</b> Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance .....	486
<b>Mirosław Moroz:</b> Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses .....	495
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective .....	508
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective .....	523
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
<b>Piotr Rogala:</b> Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards .....	545
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization .....	556
<b>Jan Skalik:</b> Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
<b>Danuta Szpilko:</b> The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination .....	594
<b>Małgorzata Trenkner:</b> Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
<b>Czesław Zajęc:</b> Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects .....	614
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

---

#### **Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation**

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
<b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

<b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy .....	664
<b>Aldona Glińska-Neweś:</b> The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital .....	674
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Social capital in the functioning of contemporary enterprises .....	687
<b>Katarzyna Huk:</b> The development of talent in the talent management programs in the light of research .....	700
<b>Bogusław Kaczmarek:</b> Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues .....	711
<b>Jarosław Karpacz:</b> Organizational learning orientation versus change of routines .....	725
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Information and cognitive conditionality of organizational balance .....	735
<b>Justyna Michniak:</b> Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
<b>Mieczysław Morawski:</b> The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management .....	758
<b>Katarzyna Piwovar-Sulej:</b> Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge .....	769
<b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses .....	780
<b>Włodzimierz Rudny:</b> Knowledge assets mobility and value creation.....	787
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations .....	798
<b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values .....	810

**Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

---

## **PROJAKOŚCIOWA ORIENTACJA ORGANIZACJI W POLSCE I SERBII – EMPIRYCZNA ANALIZA PORÓWNAWCZA**

---

**Streszczenie:** Celem opracowania jest dokonanie oceny stopnia realizacji orientacji projakościowej w organizacjach i dokonanie zestawienia porównawczego wyników tej oceny dla organizacji reprezentujących różne rodzaje działalności, w tym produkcyjnych i usługowych. Na potrzeby badań opracowano kwestionariusz ankietowy, który został rozesłany do organizacji w Polsce i Serbii. Do opracowania wyników badań wykorzystano narzędzia i techniki analizy statystycznej, w tym statystyki opisowe programu SPSS. Z badań wynika, że realizacja orientacji projakościowej w organizacjach jest na poziomie przeciętnym (oscyluje wokół poziomu 3 na skali 5-stopniowej). Organizacje z Polski oceniły znacznie wyżej poziom realizacji orientacji projakościowej w porównaniu z organizacjami z Serbii. Wyniki wskazują, że rodzaj działalności determinuje poziom realizacji orientacji projakościowej – organizacje usługowe w kraju wykazują wyższy poziom realizacji orientacji projakościowej niż produkcyjne. W Serbii zaś zaobserwowane różnice w ocenie pomiędzy organizacjami usługowymi i produkcyjnymi są minimalne.

**Słowa kluczowe:** orientacja projakościowa, zarządzanie jakością, zasady zarządzania jakością.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.09

### **1. Wstęp**

W literaturze z dziedziny zarządzania wiele jest orientacji (nurtów, podejść) pozwalających poszukiwać nowych możliwości dynamicznego rozwoju organizacji dla budowania jej przewagi konkurencyjnej<sup>1</sup>. Jedną z nich jest orientacja projakościowa, u podstaw której leży idea dążenia do doskonałości procesów i produktów. Utylitarne koncepcje, metody i narzędzia służące implementacji tej orientacji są bogate, poza tym podlegają ciągłej ewolucji. Dominująca jest koncepcja *Total Quality Management*, znana pod akro-

---

<sup>1</sup> Szerzej o orientacjach w zarządzaniu przedsiębiorstwem patrz J. Lichtarski, *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

nimem *TQM*. Skrót tych angielskich wyrazów jest tłumaczony jako globalne zarządzanie jakością lub zarządzanie jakością globalną<sup>2</sup> i powinien być synonimem dynamicznego zarządzania przedsiębiorstwem – zarządzania przez jakość pracy, procesów, technologii, produktów przez wszystkich zatrudnionych i na wszystkich szczeblach budowy organizacji.

Koncepcja *TQM*<sup>3</sup> miała i nadal ma na celu wprowadzenie w przedsiębiorstwie mechanizmów rzetelności, niezawodności, adaptacyjności i innowacyjności, uwzględniając zarówno aspekt strukturalny, jak i procesowy przebiegu łańcucha tworzenia wartości dla klienta. Miała i ma wyzwalać przedsiębiorczość i angażować umiejętności całej załogi w poszukiwanie możliwości działań doskonalących procesy i systemy<sup>4</sup>. Przeważająca do tej pory troska o „twardy” wymiar strukturalny, narzędzia, mechanizmy i procedury, aspekty techniczno-organizacyjne i ekonomiczne funkcjonowania oraz rozwoju organizacji znajdują wyraz w oferowanych organizacjom „produktach” Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (ISO), dotyczących systemów zarządzania jakością. Autorki postanowiły przeto zbadać stopień realizacji orientacji projakościowej w organizacjach, które respektują zasady zarządzania jakością ujęte w standardach ISO serii 9000. Przyjęły, że orientacja projakościowa organizacji realizowana i oceniana jest przez procesy implementacji ośmiu zasad zarządzania jakością. Na potrzeby badań sformułowane zostało następujące pytanie badawcze: Jaki jest stopień realizacji orientacji projakościowej przez organizacje działające w kraju i Serbii?

Celem opracowania jest dokonanie oceny stopnia realizacji orientacji projakościowej w organizacjach i dokonanie zestawienia porównawczego wyników tej oceny dla organizacji reprezentujących różne rodzaje działalności, w tym produkcyjnych i usługowych. Opracowanie składa się z siedmiu części. Rozważania otwiera wprowadzenie oraz charakterystyka zasad orientacji projakościowej. W części trzeciej zaprezentowana została metodyka badania stopnia realizacji orientacji projakościowej w organizacjach. W części czwartej i piątej przedstawiono wyniki badań, w tym oceny stopnia realizacji orientacji projakościowej w organizacjach oraz analizy badanych organizacji z Polski i Serbii według rodzaju działalności. Opracowanie zamyka krótkie podsumowanie oraz literatura.

<sup>2</sup> Por. K. Lisiecka, *Kreowanie jakości. Uwarunkowania – strategie – techniki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.

<sup>3</sup> E. Czyż-Gwiazda, *Total Quality Management – wyniki analizy publikacji z bazy Emerald*, „Journal of Management and Finance”, 2012, vol. 10, no. 3, part 1, s. 112–126.

<sup>4</sup> Mimo wielu lat implementowania strategicznych programów i metod *TQM* do praktyki gospodarczej oraz towarzyszących jej narzędzi nie nastąpiła gruntowna przemiana organizacji; wielu uważa, iż oczekiwana przemiana pozostaje raczej w sferze iluzji. R. Ashkenas pesymistycznie, wręcz sarkastycznie stwierdził przed kilku laty, iż „[...] tylko nielicznym organizacjom udało się uniknąć realizacji daleko posuniętych programów innowacyjnych, takich jak: zarządzanie przez jakość, reorganizacja procesów działania, skoncentrowanie na klientach, reengineering, rightsizing czy delayering”. Por. R. Ashkenas, *Nowe szaty organizacji*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 120.

## 2. Charakterystyka zasad orientacji projakościowej

Orientacja projakościowa realizowana jest przez osiem zasad lansowanych od lat zarówno przez środowisko nauki, jak i biznesu. Zasady te zostały scharakteryzowane m.in. w normie ISO 9000<sup>5</sup>, a w normie 9004<sup>6</sup> opis zasad dodatkowo wzbogacony został sposobami realizacji każdej z tych zasad. Charakterystykę zasad zarządzania jakością znaleźć można m.in. w przywołanych wyżej produktach normalizacyjnych ISO, w pracach K. Lisieckiej<sup>7</sup>, T. Borysa i P. Rogali<sup>8</sup>. Obok zestawu zasad opracowanego przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) istnieje również zestaw zasad stworzony przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (EFQM). Do głównych zasad zarządzania jakością według Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej zalicza się: orientację na klienta, przywództwo, zaangażowanie pracowników, podejście procesowe<sup>9</sup>, podejście systemowe, ciągłe doskonalenie, podejmowanie decyzji na podstawie faktów oraz wzajemnie korzystne relacje z dostawcami. Poniżej ich krótka charakterystyka:

1. Zasada pierwsza dotyczy orientacji na klienta. Organizacje są zależne od swoich klientów i dlatego zaleca się, aby rozumiały obecne i przyszłe potrzeby klienta, aby spełniały wymagania klienta oraz podejmowały starania, aby wykraczać ponad jego oczekiwania (dotyczy zarówno klientów wewnętrznych, jak i zewnętrznych).

2. Zasada druga to przywództwo. Przywódcy ustanawiają i utrzymują jedność celu i kierunku działania. Zaleca się, aby tworzyli i utrzymywali środowisko wewnętrzne, w którym ludzie mogą w pełni zaangażować się w osiągnięcie celów organizacji.

3. Trzecia zasada dotyczy zaangażowania pracowników. Ludzie na wszystkich szczeblach organizacji są esencją działań organizacji i ich całkowite zaangażowanie pozwala na wykorzystanie ich zdolności dla dobra organizacji.

4. Czwarta zasada dotyczy podejścia procesowego. Pożądany wynik osiąga się z większą efektywnością, gdy działania i związane z nimi zasoby zarządzane są jako proces.

5. Zasada piąta to podejście systemowe do zarządzania. Zidentyfikowanie, zrozumienie i zarządzanie wzajemnie powiązаныmi procesami jako systemem przyczynia się do zwiększenia skuteczności i efektywności organizacji w osiąganiu celów.

---

<sup>5</sup> Norma PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.

<sup>6</sup> Norma PN-EN ISO 9004:2010, *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2010.

<sup>7</sup> K. Lisiecka, wyd. cyt., s. 187–189.

<sup>8</sup> T. Borys, P. Rogala (red.), *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011, s. 21–24; a także T. Borys, P. Rogala, *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, wyd. 2 zaktualizowane, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 52.

<sup>9</sup> Szerzej na temat podejścia procesowego pisze m.in. S. Nowosielski. Zob. S. Nowosielski (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

6. Zasada szósta dotyczy ciągłego doskonalenia. Ciągłe doskonalenie funkcjonowania całej organizacji powinno stać się stałym celem organizacji.

7. Zasada siódma to podejmowanie decyzji na podstawie faktów. Wszelkie decyzje podejmowane w systemie zarządzania należy opierać na wcześniejszych badaniach i analizach.

8. Ostatnia zasada to wzajemnie korzystne relacje z dostawcami. Należy dokonać kwalifikacji dostawców, której celem ma być wyłonienie tych, którzy dostarczają dostawy na najkorzystniejszych warunkach.

**Tabela 1.** Wymagania PN-EN ISO 9001:2009 realizujące zasady orientacji projekcyjnej

Zasady orientacji projekcyjnej	Wymagania normy PN-EN ISO 9001:2009
Orientacja na klienta	5.2 Orientacja na klienta 7.2 Procesy związane z klientem, w szczególności punkt 7.2.1 a) 8.2.1 Zadowolenie klienta
Przywództwo	5.1 Zaangażowanie kierownictwa
Zaangażowanie ludzi	6.2 Zasoby ludzkie, w szczególności punkt 6.2.2 d)
Podejście procesowe	7.1 Planowanie realizacji wyrobu, szczególnie punkt b) i d)
Podejście systemowe do zarządzania	5.4 Planowanie, szczególnie punkt 5.4.2
Ciągłe doskonalenie	8.5 Doskonalenie
Podejmowanie decyzji na podstawie faktów	8.4 Analiza danych 8.2 Monitorowanie i pomiary, szczególnie punkt 8.2.2 Audyt wewnętrzny
Wzajemnie korzystne relacje z dostawcami	7.4 Zakupy

Źródło: analiza wymagań i treści zasad zarządzania jakością zawartych w normie PN-EN ISO 9001:2009, PKN, Warszawa 2009.

Zasady te, charakteryzujące orientację projekcyjną, wykorzystane zostały na potrzeby budowy systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001<sup>10</sup>. Realizację poszczególnych zasad można ocenić m.in. poprzez spełnienie sformułowanych wymagań normy ISO 9001. W tabeli 1 zestawiono zasady projekcyjnej orientacji i odpowiadające im treści wymagań (por. tab. 1).

<sup>10</sup> Norma PN-EN ISO 9001:2009, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009.

### 3. Metodyka badania stopnia realizacji orientacji projakościowej w organizacjach

Pytanie badawcze postawione w tym opracowaniu brzmiało: Jaki jest stopień realizacji orientacji projakościowej w organizacjach w kraju i w wybranym do badań kraju spoza Unii, mianowicie w Serbii? Celem badań było dokonanie oceny stopnia realizacji orientacji projakościowej w organizacjach wybranych krajów i porównawcze zestawienie wyników tej oceny dla organizacji reprezentujących różne rodzaje działalności: produkcja i usługi. Na potrzeby badań przyjęto następujące hipotezy:

- H1: Realizacja orientacji projakościowej w organizacjach jest na poziomie przeciętnym (oscyluje wokół poziomu 3 na skali 5-stopniowej)
- H2: Realizacja orientacji projakościowej w organizacjach z Polski i Serbii jest na tym samym poziomie.
- H3<sub>1</sub>: Rodzaj działalności determinuje poziom realizacji orientacji projakościowej w organizacjach.
- H3<sub>2</sub>: Organizacje produkcyjne wykazują niższy poziom realizacji orientacji projakościowej w przeciwieństwie do organizacji usługowych.

Do badania stopnia realizacji orientacji projakościowej w organizacjach opracowany został zestaw charakterystyk opisujących treści zasad zarządzania jakością (tab. 2). Do opracowania tabeli wykorzystano treści wymagań znajdujące się w normach organizacyjnych ISO serii 9000<sup>11</sup>.

**Tabela 2.** Zasady orientacji projakościowej – charakterystyki

Lp.	Wyszczególnienie
1	2
1. ORIENTACJA NA KLIENTA	
1	Organizacja identyfikuje grupy interesariuszy.
2	Organizacja stara się zidentyfikować w pełni wymagania i oczekiwania swoich klientów oraz weryfikuje je i aktualizuje.
3	Organizacja określa wpływ (zarówno pozytywny, jak i negatywny) poszczególnych interesariuszy na jej działalność.
4	Reklamacje klientów są rozpatrywane skutecznie i we właściwym czasie.
5	W Organizacji mierzy się zadowolenie klientów.
6	Informacje o zadowolenie klientów podlegają upublicznieniu wewnątrz Organizacji i w jej otoczeniu.

<sup>11</sup> Szczegóły dotyczące sposobu oceny stopnia wdrożenia ośmiu zasad zarządzania jakością w organizacjach zamieszczono w pracy pod red. K. Lisieckiej, *Menedżer Jakości. Podejście procesowe*, wyd. 2 rozszerzone, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 308–311.



Tabela 2, cd.

1	2
<b>2. PRZYWÓDZTWO</b>	
1	W Organizacji określono strategię i/lub politykę jej działania.
2	Najwyższe kierownictwo ustala i komunikuje ambitne, realne i zrozumiałe cele dla zespołów roboczych i/lub indywidualnych pracowników.
3	W Organizacji analizuje się ryzyko, które może wpłynąć na osiągnięcie celów.
4	Strategia i/lub polityka są regularnie aktualizowane z wykorzystaniem danych wewnętrznych i zewnętrznych.
5	Organizacja zapewnia pracownikom wymagane zasoby, szkolenia i swobodę działania w ramach zakresu zadań, kompetencji i odpowiedzialności.
6	Kierownictwo organizacji docenia pracę pracowników, ich przedsiębiorczość i kreatywność.
7	W Organizacji funkcjonuje właściwa komunikacja pomiędzy jej szczeblami.
<b>3. ZAANGAŻOWANIE LUDZI</b>	
1	Kompetencje pracowników Organizacji są w pełni wykorzystywane w Organizacji.
2	Pracownicy Organizacji są kreatywni i innowacyjni.
3	Pracownicy Organizacji są w pełni świadomi wpływu i znaczenia pełnionej roli w osiąganiu celów Organizacji.
4	Pracownicy Organizacji poszukują możliwości podniesienia swoich kompetencji.
5	Pracownicy Organizacji swobodnie dzielą się wiedzą i doświadczeniem. Chętnie współpracują z innymi pracownikami, a także z interesariuszami Organizacji.
6	Pracownicy chętnie angażują się w procesy ciągłego doskonalenia Organizacji.
<b>4. PODEJŚCIE PROCESOWE</b>	
1	Zidentyfikowano podstawowe/główne procesy w Organizacji.
2	W Organizacji zdefiniowano czynności składające się na poszczególne procesy, sekwencję tych działań, wejścia i wyjścia do procesu, a także zasoby niezbędne do realizacji procesów.
3	W Organizacji zidentyfikowano osoby odpowiedzialne za procesy (właściciele procesów).
4	W Organizacji opracowano mierniki pomiaru procesów.
5	Ma miejsce regularne monitorowanie pomiarów procesów i analizowanie ich wyników.
6	Określono kluczowe wskaźniki procesów, które służą do podejmowania decyzji strategicznych.
<b>5. SYSTEMOWE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA</b>	
1	W Organizacji zidentyfikowano zależności pomiędzy procesami, opracowano mapę procesów.
2	Pracownicy są świadomi, że Organizacja to system (zbiór elementów powiązanych ze sobą przyczynowo-skutkowo).
3	Podjęcie systemowe jest wykorzystywane do zwiększania wyników Organizacji.
4	W Organizacji występuje systematyczne uczenie się.
<b>6. CIĄGŁE DOSKONALENIE</b>	
1	Najwyższe kierownictwo Organizacji zachęca i popiera ciągłe doskonalenie mające na celu osiągnięcie założonych celów.
2	Organizacja identyfikuje obszary doskonalenia, innowacji oraz uczenia się.



1	2
3	W Organizacji uczenie się jest uznawane za kluczową kwestię. Najwyższe kierownictwo wspiera inicjatywy uczenia się.
4	W Organizacji przeprowadzana jest samoocena.
5	Organizacja w procesie doskonalenie korzysta z różnych metod, narzędzi technik, jak np. Six Sigma, Lean Management, 8D, 5S, benchmarking.
<b>7. PODEJMOWANIE DECYZJI NA PODSTAWIE FAKTÓW</b>	
1	Decyzje podejmowane w Organizacji oparte są na analizie faktów uzupełnionych intuicją i doświadczeniem.
2	Najwyższe kierownictwo Organizacji zapewnia właściwy dostęp do danych, informacji i narzędzi umożliwiających wykonanie skutecznej analizy.
3	Określone są metody dostępu oraz osoby uprawnione do dostępu do danych.
4	Dane i informacje gromadzone w Organizacji są przydatne (wykorzystywane w pełni) do podejmowania decyzji.
<b>8. WZAJEMNIE KORZYSTNE POWIĄZANIA Z DOSTAWCAMI</b>	
1	W Organizacji opracowuje się i aktualizuje kryteria kwalifikacji dostawców.
2	Kryteria kwalifikacji obejmują wieloaspektowy zakres, np.: cenę, terminowość dostaw, sposób obsługi, serwis posprzedażny wraz ze szkoleniami.
3	Kierownictwo Organizacji dba o rozwój relacji z kluczowymi dostawcami i partnerami (dzieli się doświadczeniami z partnerami).
4	Partnerzy i dostawcy Organizacji są zaangażowani w sukces Organizacji i mają na niego wpływ.

Źródło: opracowanie własne na podstawie standardów z rodziny ISO 9000.

Do oceny odpowiedzi wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta, zgodnie z którą 1 – oznacza „nie, nie zgadzam się, nieprawda”; zaś 5 – oznacza „tak, zgadzam się, w 100% stwierdzenie jest prawdziwe”.

Do opracowania uzyskanych wyników badań wykorzystano narzędzia i techniki analizy statystycznej, w tym statystyki opisowej. Głównym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy. Opracowany kwestionariusz rozesłany został drogą elektroniczną do organizacji z Polski i Serbii<sup>12</sup>. Kwestionariusz ankietowy otrzymało 680 organizacji funkcjonujących na terenie Polski i 100 organizacji z Serbii. Udało się pozyskać 86 wypełnionych ankiet, co stanowi około 13% badanych organizacji w Polsce, oraz 80 ankiet z organizacji działających na terenie Serbii, co stanowi 80% poziomu zwrotności. Respondentami byli głównie pełnomocnicy ds. jakości oraz kadra kierownicza wyższych szczebli. Uzyskana próba badawcza miała na celu umożliwić dokonanie porównania poziomu implementacji orientacji projakościowej w organizacjach wybranych krajów. Niżej zaprezentowano wyniki analiz na podstawie zgromadzonego materiału badawczego.

<sup>12</sup> Kwestionariusz dla organizacji z Serbii został uprzednio przetłumaczony. W tym miejscu autorki pragną podziękować prof. Slavko Arsovski z University of Kragujevac z Serbii za współpracę w zakresie zebranych danych terenowych na podstawie przesłanego przez autorki narzędzia badawczego.

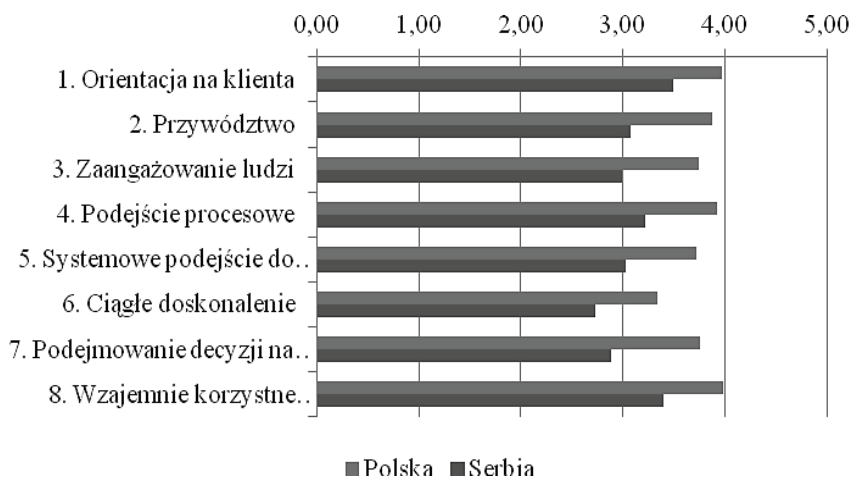
#### 4. Ocena stopnia realizacji orientacji projakościowej w organizacjach – wyniki badań

W ramach badań respondenci odpowiadali na pytania pogrupowane i przyporządkowane do poszczególnych treści zasad charakteryzujących orientację projakościową. Wyniki dotyczące dokonanej przez organizacje oceny stopnia realizacji poszczególnych zasad zaprezentowano w tab. 3 oraz na rys. 1. Kolorem jasnoszarym oznaczono wartości najniższe, kolorem ciemnoszarym zaś oznaczono wartości najwyższe.

**Tabela 3.** Realizacja orientacji projakościowej przez organizacje z Polski i Serbii – wartości średnie

Zasady orientacji projakościowej	Polska	Serbia
1. Orientacja na klienta	3,97	3,49
2. Przywództwo	3,88	3,08
3. Zaangażowanie ludzi	3,74	2,99
4. Podejście procesowe	3,93	3,22
5. Systemowe podejście do zarządzania	3,72	3,03
6. Ciągłe doskonalenie	3,33	2,73
7. Podejmowanie decyzji na podstawie faktów	3,76	2,88
8. Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami	3,98	3,40
<b>Razem</b>	<b>3,79</b>	<b>3,10</b>

Źródło: opracowanie własne.



**Rys. 1.** Realizacja charakterystyk orientacji projakościowej przez organizacje z Polski i Serbii

Źródło: opracowanie własne.

Z zaprezentowanych danych wynika, że najpełniej realizowane charakterystyki orientacji projakościowej według ankietowanych to: orientacja na klienta (3,97) oraz wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami (3,98). Co ciekawe, pomimo widocznej różnicy w poziomie łącznej oceny pomiędzy organizacjami z Polski i pochodzącymi z Serbii, w obu przypadkach te dwie zasady znalazły się wśród najwyższej ocenionych. Na trzeciej pozycji pod względem stopnia realizacji orientacji projakościowej znalazła się zasada podejścia procesowego (3,93).

Jednomyślność w ocenie widoczna jest także w przypadku wystawionej najniższej oceny przez respondentów. Zdaniem ankietowanych zarówno z Polski, jak i z Serbii, najslabiej i tym samym najbardziej skąpo realizowaną charakterystyką orientacji projakościowej jest zasada ciągłego doskonalenia.

Uzyskane wyniki pozwalają na weryfikację pierwszej hipotezy o poziomie realizacji orientacji projakościowej w organizacjach. Analiza danych wskazuje, że w przypadku organizacji z Polski średnia ocena wynosi 3,79, w przypadku zaś organizacji z Serbii jest to 3,10. Nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy pierwszej, bo wyniki te zgodnie z przyjętym założeniem oscylują wokół oceny na poziomie 3. Jednocześnie wyniki te powodują odrzucenie hipotezy drugiej, gdyż oceny te różnią się blisko o jeden punkt/poziom pomiędzy organizacjami z Polski i Serbii. Organizacje z Polski oceniły znacznie wyżej poziom realizacji orientacji projakościowej w porównaniu z organizacjami z Serbii.

Dokonano także oceny wszystkich stwierdzeń wyszczególnionych w ramach głównych charakterystyk orientacji procesowej. Z analizy średniej wartości ocen można wywnioskować, że respondenci zdecydowanie najniżej ocenili pytania przyporządkowane do zasady 6 – ciągłe doskonalenie. Wyniki wskazują, że problem dotyczy przede wszystkim wykorzystywania różnych metod i technik (np. Six Sigma, Lean Management, 8D, 5S, benchmarking i przeprowadzania samooceny). Pytanie o metody i techniki jest najniżej ocenionym pytaniem przez respondentów w całej ankiecie. Do najwyższej ocenionych zaliczono: wzajemne korzystne powiązania z dostawcami (zasada 8), orientację na klienta (zasada 1) i podejście procesowe (zasada 4).

## **5. Analiza badanych organizacji z Polski i Serbii według rodzaju działalności**

Wśród ankietowanych organizacji z Polski w badaniu lepiej wypadły przedsiębiorstwa usługowe, a nie produkcyjne. Przedsiębiorstwa produkcyjne wypadły lepiej tylko w przypadku pytań przyporządkowanych do następujących charakterystyk orientacji projakościowej: zasady 4 – podejście procesowe i zasady 8 – wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami. Szczegółowe wyniki przedstawia tab. 4 oraz tab. 5. Kolorem jasnoszarym oznaczono wartości najniższe, a kolorem ciemnoszarym oznaczono wartości najwyższe.

**Tabela 4.** Ocena poziomu realizacji orientacji projakościowej w Polsce – analiza rodzaju działalności

Nr pytania	Profil działalności			
	Przedsiębiorstwa produkcyjne	Przedsiębiorstwa usługowe	Jednostki samorządowe	Organizacje Pożytku Publicznego
1.1	4,21	4,24	4,00	2,50
1.2	4,28	4,36	3,38	3,67
1.3	3,61	4,04	3,27	3,89
1.4	4,83	4,42	3,69	4,00
1.5	4,72	4,38	3,75	3,56
1.6	3,11	3,82	3,13	2,56
2.1	4,56	4,44	3,88	3,67
2.2	4,28	4,29	3,25	3,67
2.3	3,50	3,93	3,44	3,11
2.4	3,89	4,13	3,56	3,22
2.5	4,17	4,00	3,40	3,22
2.6	3,72	4,11	3,25	3,33
2.7	3,78	4,07	3,13	3,13
3.1	4,00	4,07	3,56	3,44
3.2	3,61	3,93	3,19	3,22
3.3	3,78	3,96	3,31	3,33
3.4	3,33	4,02	3,56	3,56
3.5	3,67	4,07	3,13	3,11
3.6	3,33	3,84	3,13	3,38
4.1	4,67	4,36	3,56	3,88
4.2	4,56	4,09	3,50	3,56
4.3	4,72	4,33	3,63	3,78
4.4	4,06	3,96	3,31	3,44
4.5	4,11	4,00	3,25	3,33
4.6	3,83	4,02	3,19	3,22
5.1	4,06	3,84	3,25	2,89
5.2	4,38	4,11	3,13	3,44
5.3	3,56	3,93	3,19	3,44
5.4	3,81	3,98	3,25	3,33
6.1	4,00	4,18	3,25	3,56
6.2	3,89	3,96	3,25	3,44
6.3	3,89	4,00	3,13	3,44
6.4	2,11	3,40	3,25	2,22
6.5	2,33	2,42	2,27	2,11
7.1	4,28	4,29	3,25	3,56
7.2	3,00	4,13	3,31	3,33
7.3	3,06	4,09	3,56	3,44
7.4	3,39	4,11	3,38	3,33
8.1	4,39	4,27	3,44	3,78
8.2	4,56	4,44	3,56	3,78
8.3	4,44	4,29	3,50	3,89
8.4	3,12	3,67	2,94	3,67

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tym samym nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H3<sub>1</sub>, o tym, że realizacja orientacji projakościowej w organizacjach jest różna w zależności od rodzaju jej działalności. To oznacza, że rodzaj działalności determinuje poziom realizacji orientacji projakościowej w organizacjach w Polsce. Dla badanych organizacji z Polski nie ma też podstaw do odrzucenia hipotezy H3<sub>2</sub>, mówiącej o tym, że organizacje usługowe wykazują wyższy poziom realizacji orientacji projakościowej w przeciwieństwie do organizacji produkcyjnych. Zauważyć jednak należy, że różnice w ocenie są stosunkowo niewielkie.

W przypadku ankietowanych z Serbii różnice pomiędzy przedsiębiorstwami produkcyjnymi a usługowymi praktycznie nie występują bądź są minimalne (tab. 5).

**Tabela 5.** Ocena poziomu realizacji orientacji projakościowej przez ankietowanych w Polsce i Serbii – analiza rodzaju działalności

Charakterystyki orientacji projakościowej	Polska		Serbia	
	przeds. produkcyjne	przeds. usługowe	przeds. produkcyjne	przeds. usługowe
1. Orientacja na klienta	4,11	4,20	3,45	3,45
2. Przywództwo	3,99	4,14	3,09	3,08
3. Zaangażowanie ludzi	3,62	3,98	2,99	3,05
4. Podejście procesowe	4,33	4,13	3,27	2,91
5. Systemowe podejście do zarządzania	3,95	3,97	3,06	2,88
6. Ciągłe doskonalenie	3,24	3,59	2,77	2,67
7. Podejmowanie decyzji na podstawie faktów	3,43	4,16	2,99	2,62
8. Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami	4,13	4,17	3,43	3,14
<b>Razem</b>	<b>3,85</b>	<b>4,04</b>	<b>3,13</b>	<b>2,97</b>

Źródło: opracowanie własne.

Oznacza to, że stopień realizacji orientacji projakościowej organizacji z Serbii nie jest zależny od typu organizacji, czyli od tego, czy jest to organizacja produkcyjna, czy usługowa; nie jest to zmienna wyjaśniająca badane zjawisko. Warto podkreślić, że zaobserwowano nieznaczne różnice w wynikach oceny poziomu implementacji zasad orientacji projakościowej pomiędzy przedsiębiorstwami produkcyjnymi i usługowymi. Różnice te konfigurują się inaczej w porównaniach międzynarodowych. Ciekawy jest fakt, że dla Polski nieznacznie wyższą średnią ocenę uzyskały przedsiębiorstwa usługowe, a dla organizacji z Serbii są to przedsiębiorstwa produkcyjne.

## 6. Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wynika, że realizacja orientacji projakościowej w organizacjach jest na poziomie przeciętnym (oscyluje wokół poziomu 3 na skali 5-stopniowej). Uzyskane wyniki pozwalają na weryfikację pierwszej hipotezy o poziomie realizacji orientacji projakościowej w organizacjach. Nie ma podstaw do jej odrzucenia, bo wyniki te zgodnie z przyjętym założeniem oscylują wokół oceny na poziomie 3. Jednocześnie wyniki te powodują odrzucenie hipotezy drugiej, gdyż oceny te różnią się blisko o jeden punkt/poziom pomiędzy organizacjami z Polski i Serbii. Organizacje z Polski oceniły znacznie wyżej poziom realizacji orientacji projakościowej w porównaniu z organizacjami z Serbii.

Nie ma też podstaw do odrzucenia hipotezy  $H3_1$ , o tym, że realizacja orientacji projakościowej w organizacjach jest różna w zależności od rodzaju jej działalności. Rodzaj działalności determinuje poziom realizacji orientacji projakościowej w organizacjach. Organizacje usługowe w kraju wykazują wyższy poziom realizacji orientacji projakościowej w przeciwieństwie do organizacji produkcyjnych. To oznacza, że rodzaj działalności determinuje poziom realizacji orientacji projakościowej w organizacjach w Polsce. Dla badanych organizacji z Polski nie ma też podstaw do odrzucenia hipotezy  $H3_2$ , mówiącej o tym, że organizacje usługowe wykazują wyższy poziom realizacji orientacji projakościowej w przeciwieństwie do organizacji produkcyjnych. W przypadku organizacji z Serbii wyższy poziom orientacji projakościowej wykazują przedsiębiorstwa produkcyjne, choć należy podkreślić, że zaobserwowane różnice w ocenie pomiędzy organizacjami produkcyjnymi i usługowymi są minimalne. Oznacza to, że stopień realizacji orientacji projakościowej organizacji z Serbii nie jest zależny od typu organizacji. Nie jest to zmienna wyjaśniająca badane zjawisko.

## Literatura

- Ashkenas R., *Nowe szaty organizacji*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 120.
- Borys T., Rogala P. (red.), *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011.
- Borys T., Rogala P., *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, wyd. 2 zaktualizowane, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Czyż-Gwiazda E., *Total Quality Management – wyniki analizy publikacji z bazy Emerald*, „Journal of Management and Finance” 2012, vol. 10, no. 3, part 1, s. 112–126.
- Lichtarski J., *Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Lisiecka K., *Kreowanie jakości. Uwarunkowania – strategie – techniki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.

- Lisiecka K. (red.), *Menedżer Jakości. Podejście procesowe*, wyd. 2 rozszerzone, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- Norma PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
- Norma PN-EN ISO 9001:2009, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009.
- Norma PN-EN ISO 9004:2010, *Zarządzanie ukierunkowane na trwałą sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2010.
- Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

## PRO-QUALITY ORIENTATION IN ORGANIZATIONS FROM POLAND AND SERBIA – EMPIRICAL COMPARATIVE ANALYSIS

**Summary:** The aim of the paper is to assess the degree of implementation of pro-quality orientation in organizations and to make a comparison of the results of this evaluation for organizations representing different business profiles, in particular production organizations and service organizations. A questionnaire was developed for the study. It was sent to organizations in Poland and Serbia. To conduct the study there were used the tools and techniques of statistical analysis, including descriptive statistics. The results show that the implementation of pro-quality orientation in organizations is at the average level (ranging around 3 at a scale of 5) and varies between organizations from Poland and Serbia. Organizations from Poland have higher level of implementation of pro-quality orientation than those from Serbia. In addition, the results from organizations from Poland indicate that the organizational profile determines the level of implementation of pro-quality orientation in organizations. It is so because service organizations show a higher level of implementation of pro-quality orientation compared to manufacturing organizations. For organizations from Serbia it is not such a situation, and the observed differences in the evaluation are minimal between service and production organizations.

**Keywords:** quality orientation, Total Quality Management, quality management principles.