

SYSTEMY I KONCEPCJE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ A TYP PRZEDSIĘBIORSTWA – WYNIKI BADANIA WYBRANYCH PODLASKICH ORGANIZACJI

Anna Małgorzata OLSZEWSKA

Streszczenie: Jednym z kluczowych elementów wpływającym na konkurencyjność organizacji jest jakość oferowanych przez nią wyrobów i usług. Jednak aby osiągnąć wysoki poziom wprowadzanej na rynek oferty produktowej organizacje powinny sukcesywnie się rozwijać i doskonalić. Jednym z wyznaczników poziomu rozwoju organizacji w aspekcie jakości jest wdrożenie przez nią systemu zarządzania jakością czy koncepcji takich jak na przykład Six Sigma, Kaizen, Benchmarking, Outsourcing czy Just in Time. Celem artykułu było zbadanie ewentualnego występowania prawidłowości, w zakresie relacji pomiędzy wprowadzaniem oraz rozwijaniem wymienionych przykładowo koncepcji a typem organizacji. Autorka przedstawiła wnioski wyciągnięte na podstawie wyników badań ankietowych wybranych jednostek zlokalizowanych w województwie podlaskim. Przedstawione spostrzeżenia należy postrzegać w odniesieniu do przedsiębiorstw objętych badaniem. Ze względu na porządkowy charakter wykorzystywanych danych podczas analiz zastosowano analizę korespondencji.

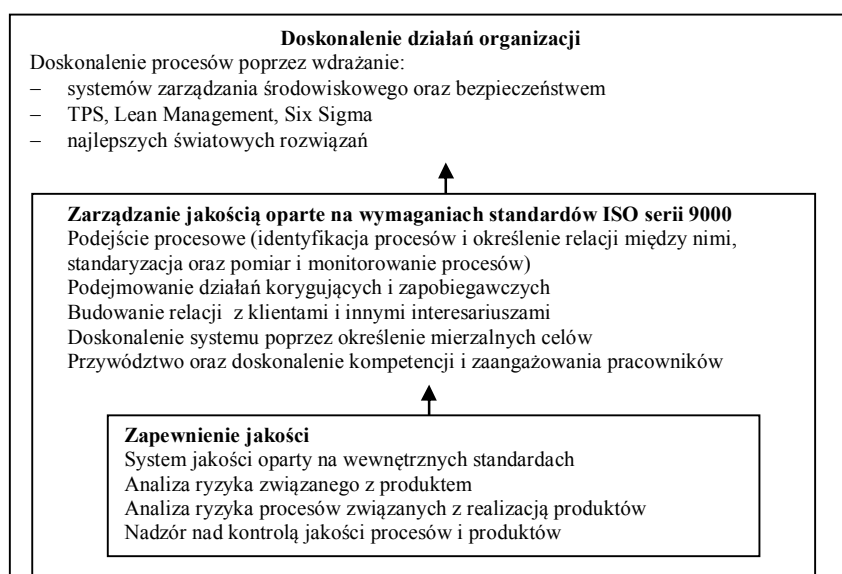
Słowa kluczowe: jakość, system zarządzania jakością, Six Sigma, Kaizen, Benchmarking, Outsourcing, Just in Time, analiza korespondencji.

1. Wprowadzenie

Pojęcie jakości to złożone zagadnienie, które wraz z rozwojem gospodarczym ewoluowało. Analogiczne stwierdzenie można byłoby przytoczyć także w odniesieniu do zarządzania jakością. Równoległe do wzrostu zainteresowania tym zagadnieniem, zmieniało się jego pojmowanie zarówno wśród osób zarządzających organizacjami, jak i samych pracowników. Obecnie coraz częściej w literaturze podkreśla się jego złożoność i różnorodność form, jakie może przyjąć w zależności od poziomu dojrzałości organizacji [1]. Pierwsze prace poruszające opisany zakres powiązane były z wprowadzonym przez F. W. Taylora podejściem systemowym, podczas wdrażania którego celem nadrzędnym był wzrost wydajności, a jakość osiągnano poprzez inspekcję [2]. Wraz z pojawieniem się w 1910 roku linii produkcyjnej w Ford Motor Company zaczęto rozwijać metodę inspekcji, która została następnie wyparta przez statystyczną kontrolę procesów wprowadzoną w 1924 roku przez W. A. Shewharta. Jej propagatorem był również W. E. Deming, który upowszechnił techniki statystyczne w wielu organizacjach, zmieniając nastawienie menadżerów do samego zagadnienia jakości, jak i do pracujących w przedsiębiorstwie pracowników. Oprócz niego znaczny wpływ na rozwój koncepcji zarządzania jakością mieli m. in. J. Juran, Ph. Crosby, A. V. Feigenbaum, K. Ishikawa czy G. Taguchi [2,3,4,5]. Tak różnorodne podejścia do tworzenia jakości, jakie opracowali wymienieni badacze, przyczyniły się do podjęcia już w latach pięćdziesiątych prób budowy systemu zarządzania jakością. Pierwsze normy, będące podstawą dzisiaj obowiązujących standardów

zarządzania jakością zostały opublikowane w 1987 roku. Ich celem nie było wskazanie parametrów, jakie powinien posiadać produkt, gdyż nie były normami technicznymi, ale reguł, które mają zapewnić jego odpowiednią jakość [6].

Przedstawiony zarys historii rozwoju idei związanych z zarządzaniem jakością często ujmowany jest w cztery podstawowe etapy: inspekcja (pierwsza linia produkcyjna Forda), sterowanie jakością (prace nad statystyczną kontrolą jakości Shewharta), zapewnienie jakości (szerzenie idei jakości przez m. in. Deminga, Juran, Crosbiego) i kompleksowe zarządzanie jakością rozwijane do dnia dzisiejszego. W tym ujęciu rozwoju zarządzania jakością można znaleźć analogię do ewolucji systemowego zarządzania jakością. Tę z kolei można przedstawić odnosząc się do trzech aspektów przedstawionych na rysunku 1.



Rys. 1. Ewolucja systemowego zarządzania jakością
Źródło: [2].

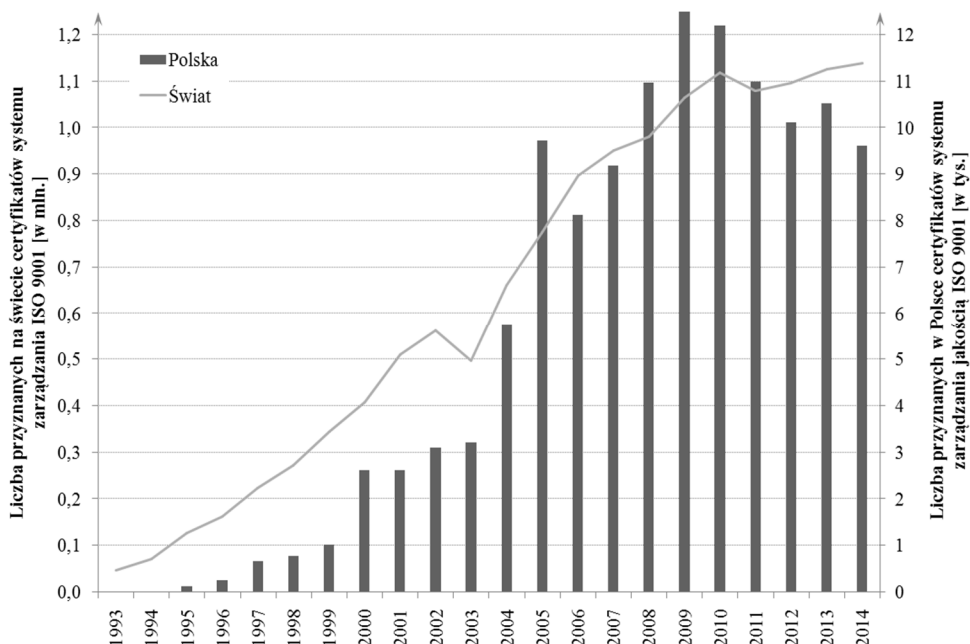
Pierwsze z podejść (rys.1) wskazuje na konieczność zapewnienia jakości technicznej produktu, drugie na zarządzanie jakością, zaś trzecie – najpełniejsze – na ciągłym doskonaleniu [2]. Podana struktura wskazuje niejako na kolejne etapy wdrażania działań pro-jakościowych, jakie organizacja powinna wprowadzić, dążąc do pełnego zaspokojenia oczekiwań klientów.

2. Rozwój systemów zarządzania jakością w Polsce

Wskazując ewolucję systemu zarządzania jakością podkreślono, że pierwszym krokiem w kierunku doskonalenia jest zapewnienie jakości technicznej. Jest to niejako podstawa, której spełnienie – mówiąc językiem matematyki – jest warunkiem koniecznym funkcjonowania przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce. Jednak istnienie warunku koniecznego prowadzi do wniosku, iż nie jest on wystarczający z punktu rozwoju przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie czasowej. Dlatego, chcąc pozostać na rynku i

liczyć się w rywalizacji o klienta organizacje starają się wdrożyć systemowe zarządzanie jakością oparte na standardach ISO serii 9000. Spełnienie wymagań w nich zawartych daje organizacji szansę na usprawnienie zarządzania i organizacji pracy, wpływa na wzrost zaangażowania pracowników i zmniejszenie kosztów funkcjonowania, przyczyniając się jednocześnie do wzrostu wiarygodności wśród interesariuszy (będąc często warunkiem koniecznym podjęcia współpracy), jak również zyskania instrumentu promocyjnego [6,7].

O istocie systemu zarządzania jakością świadczyć może chociażby fakt, iż w roku 2014 wydano na świecie 1 609 294 przedstawiających go certyfikatów, z czego 1 138 155 obejmowało certyfikaty ISO 9001. W Polsce liczba certyfikatów ISO 9001 wyniosła 9608, co stanowiło około 0,8% wszystkich przyznanych na świecie [8]. Zestawienie liczby certyfikatów przyznanych w Polsce i na świecie w latach 1993-2014 przedstawiono na rys. 2.

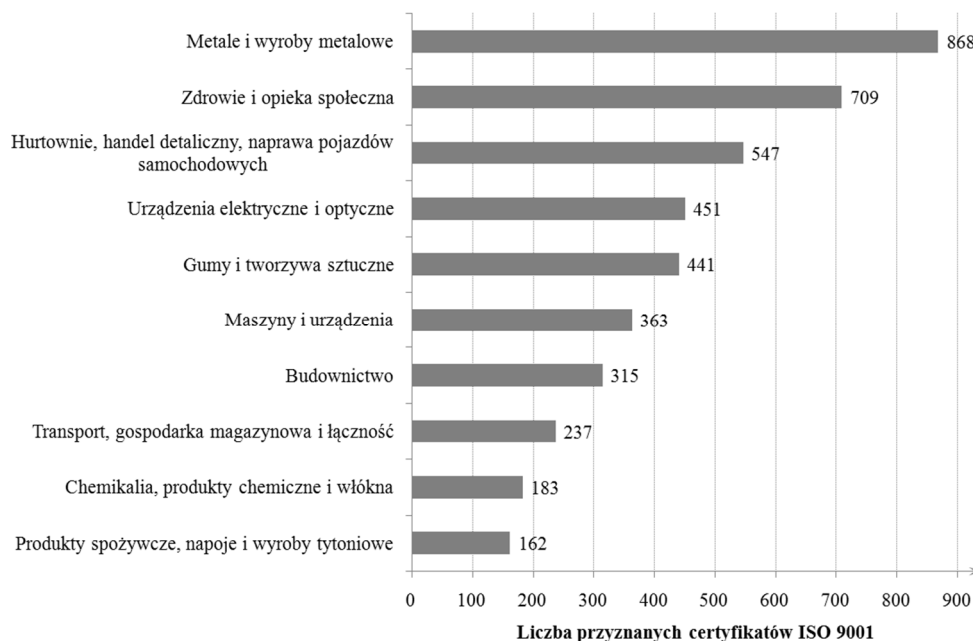


Rys. 2. Liczba przyznanych polskim organizacjom certyfikatów systemu zarządzania jakością w latach 1993-2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z [8].

Analizując rysunek 2 można zauważyć, że w ostatnich latach, zarówno w Polsce, jak i na świecie liczba uzyskiwanych certyfikatów nie cechuje się już tak silną tendencją wzrostową, jak miało to miejsce w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku i początkowych obecnego. Należy zaznaczyć, że o ile w odniesieniu do wszystkich krajów liczba certyfikatów w 2014 roku nieznacznie wzrosła w porównaniu do roku poprzedniego (wzrost o ok. 1%), to w Polsce zauważalny jest znaczny ich spadek (o prawie 9%). Jednak nie we wszystkich branżach proporcje przydzielanych certyfikatów są identyczne. Najwięcej certyfikatów systemu zarządzania jakością zgodnych z ISO 9001 w Polsce w 2014 roku przyznano organizacjom z branż: metale i wyroby metalowe oraz zdrowie i opieka społeczna (rysunek 3). Na świecie również dominują certyfikaty z branży metale i

wyroby metalowe, chociaż na drugim miejscu nie znajdują się usługi, a przemysł elektryczny i optyczny. Następnym jest budownictwo, a kolejnym hurtownie, handel detaliczny i naprawa pojazdów samochodowych.



Rys. 3. Liczba przyznanych w 2014 roku polskim organizacjom certyfikatów systemu zarządzania jakością ISO 9001 w podziale na sektor gospodarki (pierwsza dziesiątka)

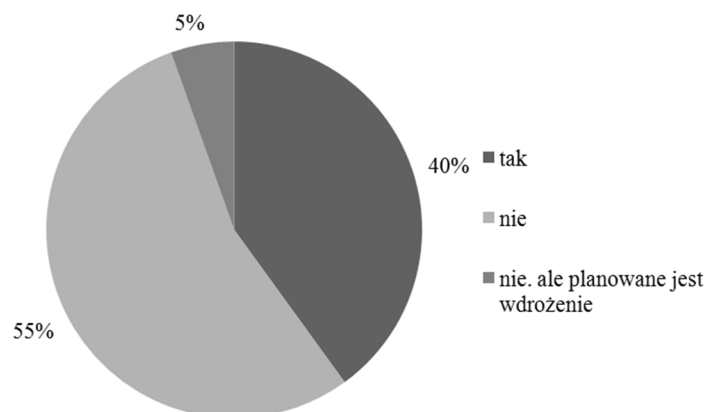
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z [8]

Autorka przeprowadziła w 2013 roku badanie ankietowe obejmujące 165 podlaskich przedsiębiorstw. Pytania tam zawarte, poza podstawowymi informacjami dotyczącymi przedsiębiorstwa (wielkość, zakres działalności, wdrożone systemy zarządzania jakością, posiadane certyfikaty itd.), zawierały także informacje dotyczące systemu zarządzania jakością. Odpowiedzi respondentów odnośnie wprowadzenia systemów zarządzania jakością przedstawiono na rys. 4.

Analizując rysunek 4 można zauważyć, że ponad połowa badanych organizacji (55%) nie wdrożyła i nie ma w planach wdrożenia systemu zarządzania jakością, 40% badanych przedsiębiorstw ma wdrożony system zarządzania jakością, a 5% planuje go uzyskać w najbliższym czasie.

Chcąc sprawdzić, jakie organizacje w głównej mierze wprowadzają system zarządzania jakością zastosowano analizę zależności (test niezależności chi-kwadrat), a następnie bazując na uzyskanych w ten sposób informacjach o zmiennych zależnych analizę korespondencji, zestawiając poszczególne zmienne charakteryzujące przedsiębiorstwo z opisanym powyżej pytaniem. Wyniki analizy zależności przedstawiono w tabeli 1.

Analizując wyniki zawarte w tabeli 1 można zauważyć, że pomiędzy wybranymi zmiennymi, a odpowiedzią dotyczącą wdrożenia systemu zarządzania jakością występuje istotna zależność. W związku z tym wszystkie zmienne poddano klasycznej analizie



Rys. 4. Zestawienie badanych podlaskich przedsiębiorstw posiadających system zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne.

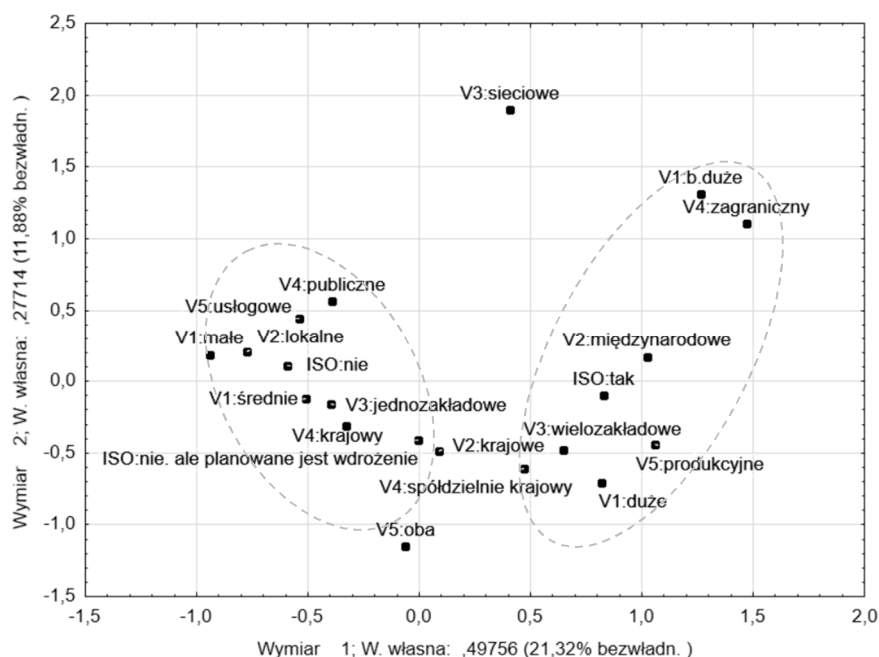
Tabela 1. Analiza zależności zmiennej dotyczącej wdrożenia systemu zarządzania jakością a wybranymi charakterystykami przedsiębiorstwa

Zmienna	Statystyka chi-kwadrat	Poziom istotności p
V1 – Wielkość przedsiębiorstwa (małe, średnie, duże, b. duże)	64,153	0,000
V2 – Zasięg działalności (lokalne, krajowe, międzynarodowe)	21,797	0,000
V3 – Układ terytorialny (jednozakładowe, wielozakładowe, sieciowe)	11,485	0,022
V4 – Charakter własności (kapitał krajowy, zagraniczny, publiczne, spółdzielnie krajowe)	14,561	0,024
V5 – Rodzaj przedsiębiorstwa (produkcyjne, usługowe, produkcyjno-usługowe)	38,490	0,000

Źródło: opracowanie własne.

korespondencji. Ze względu na wymogi redakcyjne, w publikacji poglądowo przedstawiono wykres wielowymiarowej analizy korespondencji dla badanych zmiennych. Należy jednak wspomnieć, że jej wyniki nie wskazują na zadowalające dopasowanie (dwuwymiarowa mapa percepcji wyjaśnia jedynie ok. 33% bezwładności – rys. 5). Istotne jest także, że przeprowadzona klasyczna analiza korespondencji dla poszczególnych par zmiennych wskazywała na bardzo wysoką wartość inercji.

Analiza mapy percepcji (rys. 5) prowadzi do wniosku, że system zarządzania jakością w przypadku badanych przedsiębiorstw w województwie podlaskim wdrażany był przede wszystkim w dużych lub bardzo dużych organizacjach wielozakładowych prowadzących działalność produkcyjną, funkcjonujących na rynku międzynarodowym czy też finansowanych ze źródeł zagranicznych. Wdrożenie systemu znacznie rzadziej przeprowadzane było w małych lub średnich przedsiębiorstwach jednozakładowych prowadzących działalność usługową, posiadających kapitał krajowy lub będących instytucjami publicznymi czy działającymi na lokalnym rynku. Spostrzeżeniem tym autorka nie wskazuje, że takie wdrożenia w podanych firmach nie są prowadzone, a jedynie podkreśla, że organizacje posiadające takie cechy wprowadzają go znacznie rzadziej.



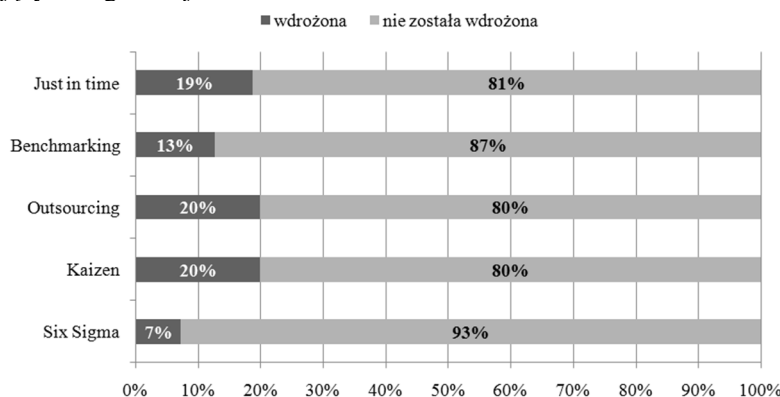
Rys. 5. Mapa percepcji
 Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu programu Statistica.

Podobną sytuację zauważyć można było w relacji pomiędzy charakterystyką przedsiębiorstw przedstawioną powyżej, a faktem wdrożenia systemu zarządzania jakością (SZJ). Tu również należy podkreślić, że organizacja, którą można opisać jako przedsiębiorstwo produkcyjne z udziałem kapitału zagranicznego nie musi posiadać wdrożonego SZJ, chociaż wyniki przedstawionej analizy korespondencji wskazują, że takie organizacje wprowadzają go znacznie częściej.

3. Koncepty zarządzania jakością wdrażane w organizacjach

Aspekt wdrożenia systemu zarządzania jakością nie był jedynym, którego dotyczyło badanie. Analizowane w województwie podlaskim organizacje były poproszone o wskazanie czy zastosowały wybrane metody lub narzędzia doskonalenia zarządzania jakością (tj. arkusz kontrolny, histogram, wskaźniki zdolności jakościowej, diagram Pareto, diagram Ishikawy, karty kontrolne, diagram rozproszenia i schemat blokowy, diagram relacji, diagram pokrewieństwa, diagram systematyki, diagram macierzowy, macierzowa analiza danych, plan działań i diagram strzałkowy, parametryczne i nieparametryczne testy istotności, budowanie przedziałów ufności, analizę wariancji, analizę korelacji i regresji, rozwinięcie funkcji jakości, analiza przyczyn i skutków wad, planowanie eksperymentów, metoda 5S). Przedmiotem dociekań było również czy wprowadziły inne zachowania projakościowe takie jak tworzenie kół jakości, wprowadzenie szkoleń pracowników, stosowanie stanowisk kontroli jakości czy automatyzacja pomiarów. Powyższe zagadnienia z perspektywy samego wykorzystania zostały już poprzednio przez autorkę opisane w innych publikacjach [9, 10]. Natomiast w niniejszym skupiono się na powiązaniu

wdrożenia systemu zarządzania jakością i koncepcji projakościowych z charakterystykami klasyfikującymi organizacje.



Rys. 6. Zestawienie odpowiedzi dotyczących wdrożenia wybranych koncepcji w badanych organizacjach

Źródło: opracowanie własne.

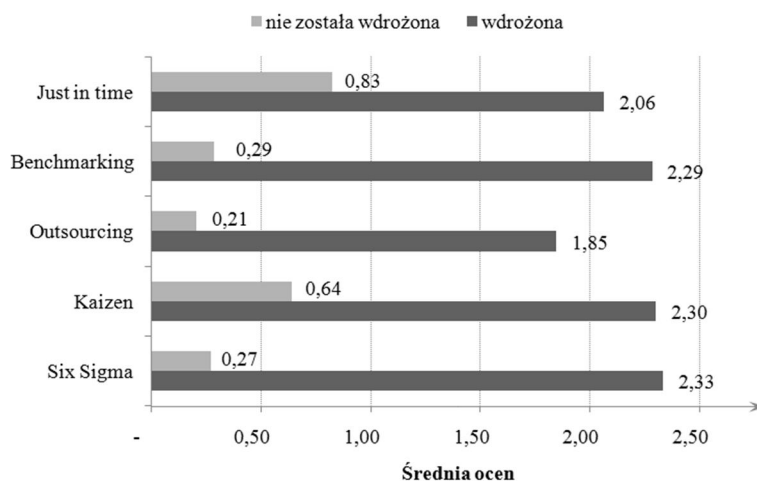
W literaturze wskazywanych jest wiele koncepcji uznawanych jako powiązane z działaniami projakościowymi. Karaszewski zalicza do nich m.in. Six Sigma, Hoshin kanri, Lean Six Sigma, zaś Kaizen, Just in Time czy Benchmarking traktuje jako metody wspomagające doskonalenie jakości [11]. Natomiast Urbaniak jako koncepcje wskazuje Six Sigma i TPS (Toyota Production System), którego składową jest m.in. Kaizen, Just in Time czy Lean [2]. Innymi ideami wdrażanymi w organizacji są m. in. Benchmarking, Outsourcing czy Reinżynieria [12]. Jednak pomimo zamieszczenia w ankiecie wielu koncepcji powiązanych z jakością, jedynie: Six Sigma, Kaizen, Outsourcing, Benchmarking i Just in Time zostały wskazane jako wprowadzane w badanych podlaskich przedsiębiorstwach. Stąd też przeprowadzone analizy i przedstawione poniżej, płynące z nich spostrzeżenia uwzględniają jedynie te idee.

Najczęściej, jak przedstawiono na rysunku 6, spośród opisanych koncepcji wdrożone zostało w badanych organizacjach Kaizen, Outsourcing i Just in Time (odpowiednio 20%, 20% i 19% respondentów). Benchmarking został przeprowadzony przez 13% spośród analizowanych przedsiębiorstw, zaś Six Sigma jedynie przez 7% organizacji.

Oprócz podania informacji o wdrożeniu wybranych koncepcji, respondenci zostali poproszeni o ocenę ich przydatności (oceny podawane były na bipolarnej skali porządkowej, gdzie -3 oznaczało zupełnie nie przydatną koncepcję, zaś 3 całkowicie przydatną). Średnie uzyskanych w ten sposób ocen przedstawiono na rysunku 7.

Średnie ocen wyznaczono oddzielnie dla organizacji, które wdrożyły daną koncepcję oraz dla tych, które ich nie stosują (na wstępie przeprowadzonego badania, jeżeli ankietowani nie posiadali wiedzy o danej koncepcji, byli z nimi pokrótce zaznajamiani). Analizując rysunek 7 można zauważyć wyraźne dysproporcje pomiędzy uzyskanymi wynikami dla obu grup. Znacznie wyższe noty, oscylujące wokół wartości 2, można zauważyć w ocenach przedsiębiorstw stosujących daną koncepcję. Świadczyć to może o tym, że gdy dana koncepcja zostanie wdrożona, to przynosi oczekiwane rezultaty, co znacząco podnosi ocenę jej użyteczności. Z kolei przedsiębiorstwa, które danej koncepcji nie wprowadziły okazały się dość oszczędne w przyznawaniu pozytywnych ocen – dla tych organizacji średnia nieznacznie przekracza wartość neutralną (ocena 0 oznaczała

odpowiedź: „nie mam zdania”). Może to prowadzić do wniosku o pewnej niechęci do poszerzania wiedzy i doświadczenia w zakresie opisywanych koncepcji, a co za tym idzie również niechęci do ich wdrażania.



Rys. 7. Średnie ocen przydatności wybranych koncepcji w doskonaleniu organizacji
Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona analiza odpowiedzi została, podobnie jak w przypadku systemu zarządzania jakością, rozszerzona o analizę zależności wybranych zmiennych charakteryzujących organizację i odpowiedzi dotyczących wdrożonych koncepcji. Wyniki testu niezależności chi-kwadrat przedstawiono w tabeli 2.

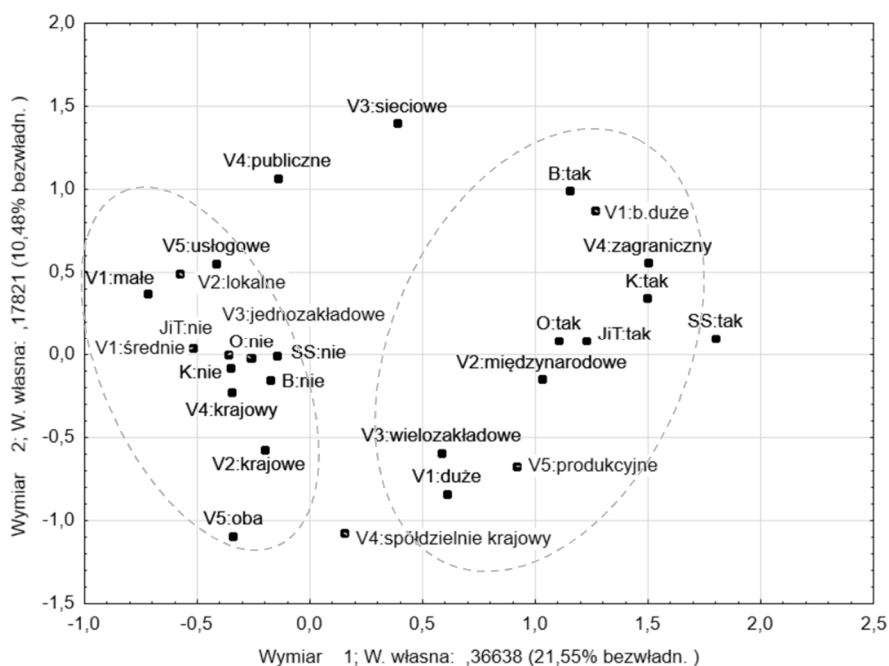
Tabela 2. Analiza zależności zmiennej dotyczącej wdrożenia koncepcji zarządzania jakością a wybranymi charakterystykami przedsiębiorstwa

Zmienna	Statystyka chi-kwadrat (poziom istotności) testu niezależności w odniesieniu do koncepcji:				
	Six Sigma (SS)	Kaizen (K)	Outsourcing (O)	Benchmarking (B)	Just in Time (JiT)
V1 – Wielkość przedsiębiorstwa	10,704 (0,013)	25,967 (0,000)	11,463 (0,010)	17,652 (0,001)	5,183 (0,159)
V2 – Zasięg działalności	14,126 (0,001)	25,015 (0,000)	3,577 (0,167)	6,407 (0,041)	18,106 (0,000)
V3 – Układ terytorialny	9,865 (0,007)	5,920 (0,052)	6,385 (0,041)	1,109 (0,574)	2,521 (0,284)
V4 – Charakter własności	3,639 (0,303)	32,504 (0,000)	1,787 (0,618)	22,181 (0,000)	13,575 (0,004)
V5 – Rodzaj przedsiębiorstwa	8,898 (0,012)	19,458 (0,000)	9,623 (0,008)	2,618 (0,270)	6,997 (0,030)

Źródło: opracowanie własne.

Zamieszczone w tabeli 2 wyniki wskazują na występowanie wielu zależności pomiędzy analizowanymi cechami, a wprowadzeniem branych pod uwagę koncepcji. Dla wskazanych w ten sposób zmiennych zależnych przeprowadzono klasyczną analizę korespondencji. Wyniki analizy pozwalają zauważyć, że Six Sigma wprowadzana była przede wszystkim

w międzynarodowych wielozakładowych lub sieciowych dużych lub bardzo dużych organizacjach produkcyjnych. W przypadku tej koncepcji charakter własności nie miał znaczenia. Kolejna z koncepcji – Kaizen – wykazała zależność z prawie wszystkimi analizowanymi charakterystykami, przy czym jedynie układ terytorialny nie sygnalizuje tak wyraźnego oddziaływania (poziom istotności zbliżony do przyjętej wartości krytycznej wynoszącej 0,05). Zatem Kaizen wdrażały finansowane z kapitału zagranicznego, duże lub bardzo duże organizacje działające na rynku międzynarodowym, specjalizujące się w produkcji. Następną z wprowadzonych w przedsiębiorstwach idei – Outsourcing – nie była zależna przede wszystkim od charakteru i zasięgu działalności. Wprowadzały ją przede wszystkim bardzo duże wielozakładowe przedsiębiorstwa produkcyjne. Benchmarking natomiast wdrażany był przez organizacje finansowane z kapitału zagranicznego lub publiczne, będące zazwyczaj bardzo dużymi firmami, działających na rynku międzynarodowym. Jego wdrożenie nie było zależne od układu terytorialnego i rodzaju świadczenia – oferowania wyrobów czy usług. Wdrożenie ostatniej z branych pod uwagę koncepcji – Just in Time – nie było podobnie jak wcześniejsze zależne od układu terytorialnego, czy wielkości przedsiębiorstwa. Jej wprowadzenie zdeterminowane było natomiast zasięgiem działalności, charakterem własności i rodzajem przedsiębiorstwa (koncepcja wprowadzona była w przedsiębiorstwach produkcyjnych, międzynarodowych, o kapitale zagranicznym).



Rys. 8. Mapa percepcji zmiennych charakteryzujących przedsiębiorstwa i wdrożenia wybranych koncepcji pro jakościowych

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu programu Statistica.

Ponownie, na rysunku 8 przedstawiono poglądowo mapę percepcji dla wielowymiarowej analizy korespondencji. Otrzymana bezwładność dla dwóch pierwszych wymiarów jest dość niska (ok. 32%). Należy jednak podkreślić, że powyżej opisane

dwuwymiarowe analizy dawały bardzo wysokie wartości współczynnika inercji. Analizując przedstawioną wizualizację zauważyć można, że potwierdzone zostają wcześniejsze spostrzeżenia dotyczące charakterystyki organizacji wdrażających koncepcje. Widać, że na prawo względem osi pierwszego wymiaru ułożone zostały punkty reprezentujące organizacje wdrażające brane pod uwagę koncepcje, zaś na lewo te z nich, które ich nie wprowadziły. Po tej samej stronie osi znalazły się również punkty reprezentujące duże lub bardzo duże organizacje produkcyjne, wielozakładowe o zasięgu międzynarodowym, finansowane ze źródeł zagranicznych. Po przeciwnej stronie, w sąsiedztwie punktów reprezentujących te z przedsiębiorstw, które nie wdrożyły opisywanych koncepcji znaleźć można informacje o tym, że były to głównie małe lub średnie firmy świadczące usługi, funkcjonujące na rynku lokalnym lub krajowym jak też posiadające kapitał krajowy.

4. Podsumowanie

Podana powyżej charakterystyka przedsiębiorstw wskazuje, że systemowe doskonalenie jakości świadczonych wyrobów lub usług było przede wszystkim podejmowane przez te z badanych organizacji, które osiągnęły już pewien poziom dojrzałości. Jedynie te przedsiębiorstwa, które zdobyły już pewną pozycję gotowe są ponieść koszty związane z działaniami doskonalącymi i nie skupiają się zasadniczo na walce o uzyskanie przewagi na rynku. Chociaż może sytuacja wygląda odwrotnie – to właśnie starania jakościowe stały się czynnikiem decydującym o uzyskaniu przewagi nad konkurencją. Niezależnie od tego co było przyczyną, a co skutkiem – w wyniku przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że znacznie częściej system zarządzania jakością czy koncepcje powiązane z jej doskonaleniem wdrażały większe firmy niż małe organizacje.

Podane na podstawie badań własnych autorki wyniki, jak też zamieszczone na początku informacje o branżach wdrażających ISO 9001 wskazują, że znacznie częściej po koncepcje i certyfikaty sięgają przedsiębiorstwa produkcyjne. Jest to zarówno powiązane z historycznym rozwojem idei zarządzania jakością (początkowo były one tworzone prawie wyłącznie w zakładach produkcyjnych), jak też pochodną faktu, iż w przypadku wyrobów ich wytwórca nie posiada bezpośredniego kontaktu z klientem i nie może w związku z tym, zwłaszcza przy prowadzeniu produkcji na wielką skalę, na bieżąco dostosowywać się do jego oczekiwań. Inaczej sytuacja wygląda w przypadku usług. Tu właśnie bezpośrednia relacja pomiędzy usługodawcą a klientem jest istotna. W tym przypadku podczas kontaktu z klientem można uzyskać bezpośrednio od odbiorcy informacje i na bieżąco korygować oferowany produkt. Należy zauważyć również, że coraz więcej organizacji świadczących usługi zaczyna ubiegać się o certyfikaty, co w przyszłości może przełożyć się na coraz większe zainteresowanie koncepcjami projakościowymi takimi jak np. Six Sigma.

Zauważonym na etapie prowadzenia badania, co także przełożyło się na wyciągane na jego podstawie wnioski, było spostrzeżenie, że w wielu organizacjach brakuje wiedzy na temat możliwości wykorzystania technik jakościowych, jak również korzyści jakie daje wdrożenie koncepcji projakościowej. Można było to zauważyć między innymi w ocenach przydatności stawianych przez organizacje niewprowadzające i deklarujące brak znajomości analizowanych koncepcji. Nieznajomość danej dziedziny zazwyczaj jednak budzi niechęć i obawy. Spostrzeżenia autorki znajdują potwierdzenie chociażby w badaniach A. Bieńkowskiej i A. Zgrzywa-Ziemiak, które podają, że podstawowymi barierami stosowania nowoczesnych metod zarządzania są te „związane z podsystemem społecznym: oporem pracowników przeciwko nowym sposobom pracy, niską inicjatywą oraz zaangażowaniem pracowników wykonawczych i ich ograniczonymi umiejętnościami,

a także trudnościami ze zmianą kultury organizacyjnej” [12]. Również M. Urbaniak podaje, że organizacje wdrażające system zarządzania jakością i koncepcje projakościowe jako jedną z podstawowych trudności wskazywały niską świadomość i zaangażowanie zarówno pracowników operacyjnych jak i kadry kierowniczej [2].

Literatura

1. Skrzypek E.: Dojrzałość jakościowa organizacji w świetle teorii i doświadczeń organizacji, *Marketing i Rynek*, 5/2014.
2. Urbaniak M.: Kierunki doskonalenia systemu zarządzania jakością, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
3. Ćwiklicki M., Obora H.: Wprowadzenie do TQM, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
4. Szczepańska K.: Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2011.
5. Tkaczyk S., Kowalska-Napora E.: Strategia zarządzania jakością, Difin 2012.
6. Wiśniewska J., Janasz K. (red.): Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013.
7. Kalinowski T.B.: Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
8. The ISO Survey of Management System Standard Certifications, źródło dostępu: <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm>.
9. Olszewska A.M.: Przydatność wybranych narzędzi i metod doskonalenia jakości w ocenie podlaskich przedsiębiorców, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie*, z. 73, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014.
10. Olszewska A. M., Analiza zależności pomiędzy zachowaniami projakościowymi a wdrożonymi innowacjami w przedsiębiorstwach Podlasia, [W:] Knosala R. (red.) „Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji” T. 1, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2015.
11. Karaszewski R., Skrzypczyńska K.: Zarządzanie jakością, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
12. Bieńkowska A., Zgrzywa-Ziemiak A.: Współczesne metody zarządzania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce – identyfikacja stanu istniejącego, [w:] Hopeja M., Krala Z. (red.): Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.

Dr inż. Anna Małgorzata OLSZEWSKA
Katedra Informatyki Gospodarczej i Logistyki
Politechnika Białostocka
15-351 Białystok, ul. Wiejska 45A
tel./fax: (0-85) 746 98 86
e-mail: a.olszewska@pb.edu.pl