

PRACE NAUKOWE

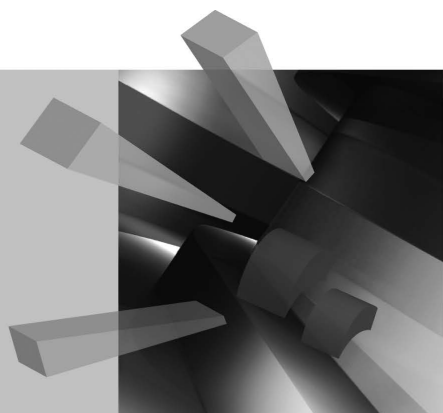
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

264

Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik.

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-298-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz, Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie	11
Bartosz Bartniczak, Sposoby badania satysfakcji użytkowników Banku Danych Lokalnych	24
Tadeusz Borys, Kluczowe wymiary orientacji na wyniki	33
Renata Brajer-Marczak, Wyniki procesów z perspektywy dojrzałości procesowej organizacji zorientowanych na jakość	44
Eugenia Czernyszewicz, Samoocena jako element oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i doskonalenia organizacji ukierunkowanej na wyniki	57
Ewa Czyż-Gwiazda, Systemy pomiaru wyników w organizacjach	71
Anna Dobrowolska, Wpływ projektowania systemu pomiaru procesów na osiąganie celów organizacji w koncepcji TQM	82
Joanna Ejdyś, Foresight znormalizowanych systemów zarządzania	93
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka, Podejście procesowe w organizacjach zorientowanych projakościowo	109
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Aspekty środowiskowe a orientacja na wyniki w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje	118
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Wsparcie dla przedsiębiorstw podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego	130
Piotr Jedynak, Orientacja na wyniki w optyce badaczy znormalizowanych systemów zarządzania	142
Marian Kachniarz, Koncepcja systemu oceny efektywności samorządu lokalnego	150
Ewa Kastrau, Rola identyfikacji aspektów środowiskowych i ich oceny w procesie eliminacji negatywnego wpływu działalności polegającej na odbieraniu odpadów komunalnych na środowisko naturalne	163
Maja Kiba-Janiak, Wykorzystanie metody SERVQUAL do analizy jakości usług w obszarze transportu zbiorowego	175
Romuald Kolman, Analiza efektów systemu	189
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska, Aspekty badania satysfakcji pracowników	199
Adam Kosiuk, Pomiar efektów gospodarowania. Zrównoważona Karta Wyników	209
Krzysztof Kud, Doskonalenie kształtowania przestrzeni	220

Marta Kusterka-Jefmańska , Pomiar jakości życia na poziomie lokalnym – wybrane doświadczenia europejskie i doświadczenia polskich samorządów	230
Andrzej Kwintowski , Wybrane narzędzia pomocne przy postępowaniu z wyrobem niezgodnym	240
Krystyna Lisiecka , Modele pomiaru wyników w organizacjach.....	252
Jerzy Łańcucki , Jakość a satysfakcja klienta w usługach.....	271
Jacek Luczak, Marcelina Górzna , Ocena skuteczności metodyki zarządzania projektami PRINCE2 w administracji publicznej.....	282
Alina Matuszak-Flejszman , Determinanty skuteczności znormalizowanych systemów zarządzania	300
Mieczysław Morawski , Procesy dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych	316
Franciszek Mroczko , Skuteczne <i>public relations</i> w zarządzaniu kryzysowym	329
Krzysztof Nowosielski , Koszty jakości controllingu.....	344
Stanisław Nowosielski , Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji.....	354
Piotr Rogala , Zasada orientacji na wyniki a system zarządzania jakością	370
Magdalena Rojek-Nowosielska , Zasady społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw wobec pracowników w kontekście zasad Modelu Doskonałości EFQM	381
Agata Rudnicka , Mierzenie wpływu społecznego przedsiębiorstw	394
Elżbieta Skrzypek , Wyznaczniki dojrzałości jakościowej organizacji w świetle wyników badań.....	401
Elżbieta Aleksandra Studzińska , Metody pomiaru efektywności banków ..	413
Katarzyna Szczepańska , Podstawy satysfakcji klienta w zarządzaniu jakością i jej implikacje	432
Tadeusz Wawak , Zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych	451
Radosław Wolniak , Kryterium przywództwa w procesie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością	475
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic , Ekoinnowacyjność i ekoinnowacje jako kryterium drogi ku ekologicznej i społecznej doskonałości.	488
Krzysztof Zymonik , Gwarancja producencka w kontekście odpowiedzialności za produkt.....	496

Summaries

Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz , Organizational engagement – essence, measurement and implementation.....	23
---	----

Bartosz Bartniczak , Methods of research of Local Data Bank users' satisfaction	32
Tadeusz Borys , Key dimensions of orientation to results	43
Renata Brajer-Marczak , The results of processes from the perspective of the process maturity of quality oriented organizations	56
Eugenia Czernyszewicz , Self-assessment as an element of assessing the effectiveness of the quality management system and improving results oriented organization	70
Ewa Czyż-Gwiazda , Performance measurement systems in organisations ...	81
Anna Dobrowolska , Influence of the design of the measurement system of processes on achieving goals in the TQM organizations	92
Joanna Ejdys , Application of foresight studies in the field of quality, environmental and safety management systems	108
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka , Process approach in process oriented organizations	117
Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Environmental aspects and orientation to results in enterprises implementing eco-innovations	129
Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Support for enterprises during the process of implementation of the Environmental Management System	141
Piotr Jedynak , Orientation to results from the perspective of standardised management systems researchers	149
Marian Kachniarz , Concept of a local government efficiency assessment system	162
Ewa Kastrau , Role of identification of environmental aspects and their assessment within the process of elimination of the negative impact that collecting of municipal waste has on natural environment	174
Maja Kiba-Janiak , Application of the SERVQUAL method for an analysis of service quality in the field of collective transport	188
Romuald Kolman , System effects analysis	198
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska , Aspects of research on employees' job satisfaction	207
Adam Kosiuk , Tools for measuring the effectiveness of economy. Balanced scorecard	219
Krzysztof Kud , Principles of excellence in the space management in municipalities	229
Marta Kusterka-Jefmańska , Life quality measurement at the local level – selected european experience and the experience of polish local government	239
Andrzej Kwintowski , Selected tools helpful in proceeding with a non-conforming product	251
Krystyna Lisecka , Measurement result models in organizations	270
Jerzy Łańcucki , Quality and customer satisfaction in services	281

Jacek Łuczak, Marcelina Górzna , Evaluation of the effectiveness of the project management methodology PRINCE2 in the public administration	299
Alina Matuszak-Flejszman , Determinants of the effectiveness of standardised management systems.....	315
Mieczysław Morawski , Processes of sharing knowledge with key members in selected tourist enterprises	327
Franciszek Mroczko , Effective public relations in crisis management	343
Krzysztof Nowosielski , Quality costs of controlling	353
Stanisław Nowosielski , Process maturity and organisation business results..	369
Piotr Rogala , Results orientation versus the quality management system ISO 9001	380
Magdalena Rojek-Nowosielska , Corporate Social Responsibility principles toward employees in the context of EFQM Excellence Model's principles.....	393
Agata Rudnicka , Corporate social impact measurement	400
Elżbieta Skrzypek , Quality maturity in the light of research findings	412
Elżbieta Aleksandra Studzińska , Methods for measuring the effectiveness of banks.....	431
Katarzyna Szczepańska , Fundamentals of customer satisfaction in quality management and its implications	450
Tadeusz Wawak , Outline of the management improvement model in higher education institutions.....	474
Radosław Wolniak , Criterion for leadership in the process of evaluation of the maturity of a quality management system.....	487
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic , Ecological innovative character and ecological innovations as a means of ecological and social excellence	495
Krzysztof Zymonik , Producer's guarantee in the context of product liability	510

Radosław Wolniak

Politechnika Śląska w Katowicach
e-mail: rwolniak@polsl.pl

KRYTERIUM PRZYWÓDZTWA W OCENIE POZIOMU DOJRZAŁOŚCI SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Streszczenie: W publikacji poruszono problematykę oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością. Przedstawiono w niej wyniki badań dotyczących poziomu istotności podkryteriów wchodzących w skład kryterium przywództwa. Dokonano również analizy czynnikowej w celu identyfikacji czynników ukrytych, składających się na kryterium wzajemnie korzystnych stosunków z dostawcami.

Słowa kluczowe: ocena poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością, przywództwo, system zarządzania jakością, analiza czynnikowa

1. Wprowadzenie

Doskonalenie systemu zarządzania jakością wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi umożliwiających pomiar obecnego stanu organizacji i porównania go ze stanem wcześniejszym oraz ze stanami innych organizacji, najlepiej o podobnym profilu. Jedną z metod, które można zastosować w przypadku pomiaru poziomu dojrzałości organizacji, jest podejście opisane w normie PN-ISO 10014:2008 Zarządzanie jakością. Wytyczne do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych [Cholewicka-Goździk 2009; Lisiecka 2006, 2010]. Zaprezentowano w niej sposób samooceny organizacji oparty na ośmiu zasadach zarządzania jakością.

Jedną z wad systemu oceny zawartego w normie PN-ISO 10014:2008 jest brak parametryzacji poszczególnych kryteriów (osiem zasad zarządzania jakością), a także składających się na nie podkryteriów. W niniejszej publikacji przedstawiono wyniki badań własnych autora, realizowanych w ramach projektu badawczego dotyczącego parametryzacji kryteriów oceny systemu zarządzania jakością. Badane kryteria zostały oparte na wytycznych normy PN-ISO 10014:2008, zmodyfikowanych w oparciu o inne metody oceny poziomu dojrzałości organizacji oraz wyniki metody delfickiej. W artykule skoncentrowano się na jednym z ośmiu kryteriów – przywództwie – dokonując szczegółowej charakterystyki poziomu istotności poszczególnych podkryteriów wchodzących w jego skład.

2. Kryterium przywództwa w normie PN-ISO 10014:2008

Pojęcie przywództwa definiowane jest w literaturze na różne sposoby. Bardzo trudno znaleźć jedną zadowalającą wszystkich specjalistów z dziedziny zarządzania definicję, ponieważ przywództwo nie jest czymś namacalnym, lecz pewnym wyobrażeniem silnie osadzonym w społecznym i historycznym kontekście. Każda próba zdefiniowania przywództwa obrazuje jego wielowątkowość i niejednoznaczność. Wpływ na pojmowanie idei przywództwa mają w znacznej mierze koncepcje przywództwa, jakie są przyjęte w danej kulturze. Inny kontekst kulturowy może wymagać bowiem innego podejścia do przywództwa i innego zdefiniowania tego pojęcia. R. Karaszewski w swej publikacji [2008] stwierdza na przykład, że przywództwo jest procesem, który może występować jedynie w kontekście grupowym oraz jest ono warunkowane osiągnięciem celów.

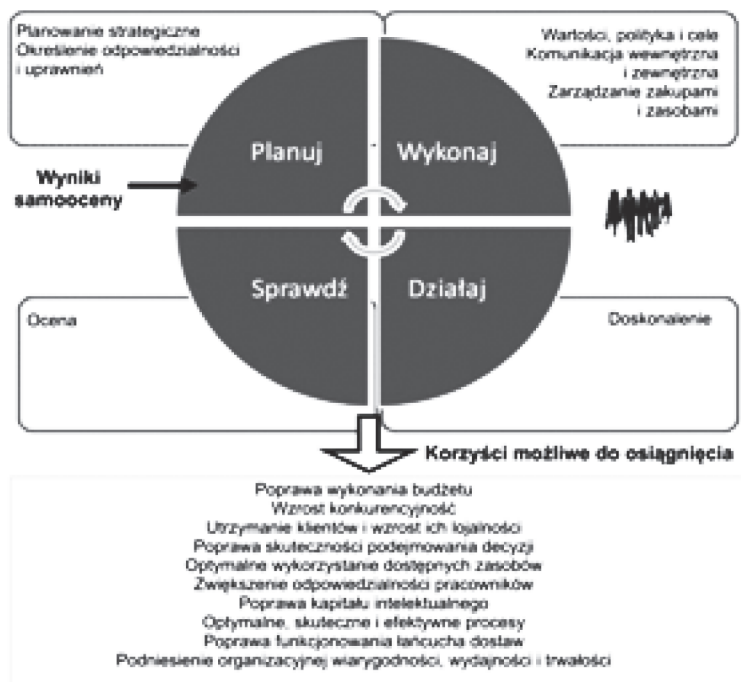
Problematyka przywództwa była od początku dostrzegana przez specjalistów zajmujących się zarządzaniem jakością. Zdaniem W.E. Deminga przywódca powinien tworzyć takie warunki, które będą stymulowały pracowników do kreatywności i rozwoju [Karaszewski 2009] – warunki, w których nie będą się oni obawiali ujawniać posiadanych umiejętności i nie będą mieli oporów przed zaproponowaniem nowatorskich rozwiązań – nawet wbrew zdaniu przełożonych [Skrzypek 2000]. Można również w literaturze spotkać się z poglądem, że brak dobrego przywództwa i użytkowanej między innymi w jego wyniku dobrej motywacji pracowników jest jedną z ważniejszych przeszkód w procesie implementacji projakościowych koncepcji zarządzania organizacją [Salegna, Faze 2000].

Obecnie przywództwo można zdefiniować jako umiejętność oddziaływania na grupę w dążeniu do określonych celów. Można również definiować je jako takie postępowanie, które zamienia posiadaną wizję w realne działania. Istotne jest również odróżnienie przywództwa od zarządzania, gdyż pojęcia te, choć podobne, nie są tożsame. W przywództwie bowiem większą wagę zwraca się na wizję, entuzjazm, pasję, bardzo silne zaangażowanie przywódcy i pracowników w podejmowane działania [Rowitz 2001].

Również w modelu EFQM przywództwo odgrywa ważną rolę i jest ono w nim ważnym kryterium. Zgodnie z modelem EFQM doskonali liderzy tworzą i umożliwiają realizację misji i wizji firmy. Rozwijają wartości i kulturę organizacyjną oraz systemy zarządzania potrzebne do osiągnięcia trwałego sukcesu w biznesie i wdrażają je przez odpowiednie działania i zachowania. W okresach zmian dbają o utrzymanie stałości celów firmy, a kiedy jest to konieczne, potrafią zmienić kierunek jej działania i zainspirować innych, aby w tym kierunku podążyli [Buchacz 2005].

W projakościowej organizacji przywódca kreuje warunki wykorzystania zasobów organizacji, w tym rozwoju i zdolności pracowników. Własnym przykładem udowadnia, że identyfikuje się z celami organizacji w zakresie jakości [Hamrol 2009]. Zmiana charakteru współczesnego przywództwa wywołana jest przez różnego rodzaju tendencje w zakresie kształtowania struktur organizacyjnych [Glińska-

-Neweś 2007]. Częstsze występowanie we współczesnych organizacjach struktur sieciowych powoduje, że rangi, miejsce w hierarchii czy też posiadanie formalnych tytułów traci na znaczeniu w porównaniu z umiejętnościami przywódcy. Dlatego też we współczesnych koncepcjach pro jakościowych rośnie rola przywództwa partycypacyjnego, które lepiej sprawdza się w przypadku doskonalenia organizacji, stosowania pracy zespołowej czy też motywowania pracowników.



Rys. 1. Doskonalenie w zakresie przywództwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [PN-ISO 10014:2008 s. 21].

Realizacja zasady przywództwa (rys. 1) wymaga na etapie planowania dokładnego określenia zadań i odpowiedzialności pracowników. Można stosować w tym zakresie narzędzia, takie jak: macierz uprawnień, samoocena, biznesplan itp. Przydatną metodą zarządzania jest w tym przypadku zarządzanie przez cele umożliwiające nadzorowanie realizacji celów organizacyjnych zawartych w dokumentach strategicznych, takich jak polityka i cele strategiczne. Przywództwo wymaga skutecznej komunikacji zarówno między przedstawicielami kierownictwa, jak i między nimi a pracownikami. Do komunikacji należy więc wykorzystywać wszystkie dostępne środki teleinformatyczne, zwłaszcza internet i intranet.

Realizacja zasady przywództwa powinna przynieść organizacji takie korzyści, jak: poprawa wykonania budżetu, wzrost konkurencyjności, utrzymanie i wzrost lojalności klienta, optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów, zwiększenie od-

powiedzialności pracowników, poprawa kapitału intelektualnego, zwiększenie skuteczności i efektywności procesów oraz poprawa funkcjonowania łańcucha dostaw.

Wdrożenie zasady przywództwa wymaga odpowiedniego systemu społecznego organizacji, który musi być właściwy, aby projakościowe przywództwo mogło być realizowane. Należy przy tym pamiętać, że zmiana systemu społecznego organizacji, np. wynikająca z implementacji TQL (*Total Quality Leadership*) [Pawlak 2004; Wolniak 2010], zaczyna się od zmiany świadomości jednostki, a kończy na zmianie działań i zachowań grupy [Lisiecka 2009]. Wdrożenie TQL wymaga więc ostrożnego działania, w którym zmiana świadomości przechodzi od przywódcy przez kolejne szczeble zarządzania aż do szeregowego pracownika.

3. Charakterystyka badań

Wyniki przedstawione w publikacji uzyskano w ramach realizacji projektu badawczego. Celem badań było określenie istotności kryteriów stosowanych do oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji w wyniku realizacji ośmiu zasad zarządzania jakością, zawartych w normie PN-EN ISO 9000:2006. Uznano, że zbiorowością generalną będą organizacje mające certyfikowany system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001. Przyjęto, że nie jest celowe badanie organizacji, które nie posiadają certyfikowanego systemu zarządzania jakością.

Zakresem podmiotowym przeprowadzonych badań empirycznych były te organizacje, które posiadają certyfikowany system zarządzania jakością. Z uwagi na to, że badana populacja jest liczna (około 12 000 organizacji), nie było możliwości przeprowadzenia badań pełnych. Zdecydowano się na pobranie z populacji prostej próby losowej. W badaniach wzięto pod uwagę wszystkie organizacje mające wdrożony certyfikowany system zgodny z wymaganiami normy ISO 9001. Populacja jest skończona.

Biorąc pod uwagę cel badania – ocenę istotności kryteriów oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością w wyniku realizacji ośmiu zasad zarządzania jakością, populację można uznać za jednorodną. Każda organizacja, która posiada system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001, powinna go doskonalić, natomiast samoocena jest ważnym elementem pomiaru poziomu dojrzałości.

Do uzyskania informacji na temat organizacji posiadających certyfikowany system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001 wykorzystano następujące źródła:

- Ogólnopolski Rejestr Certyfikatów, znajdujący się na stronie internetowej Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ,
- jednostki certyfikujące działające na terenie Polski,
- organizacje doradcze zajmujące się wdrażaniem systemów zarządzania jakością.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów

Wyszczególnienie		Liczba badanych organizacji	Odsetek respondentów
Kryterium podziału	Przedział		
Profil działalności	przemysł	340	45,2
	handel	156	20,7
	usługi	257	34,1
Branża	przemysł (poza wydobywczym)	323	42,9
	górnictwo i wydobywanie	17	2,3
	handel	156	20,7
	budownictwo	14	1,9
	transport i łączność	21	2,8
	instytucje finansowe	16	2,1
	pozostałe usługi komercyjne	176	23,4
	usługi niekomercyjne (nauka, zdrowie)	11	1,5
	administracja	17	2,3
	inne	2	0,3
Liczba pracowników	od 1 do 50	339	45,0
	od 51 do 250	233	29,6
	ponad 251	181	24,0
Rok, w którym firma otrzymała certyfikat PN-EN ISO 9001	w ciągu 5 ostatnich lat	350	46,5
	ponad 5 lat temu	403	53,5

Źródło: opracowanie własne.

Podstawową trudnością, jaką napotkano w czasie badania, było uzyskanie adresów mailowych organizacji. W tym celu wykorzystano informacje pochodzące z jednostek certyfikujących, a także dane zawarte na stronach internetowych organizacji. Korzystano również z ogólnodostępnych baz danych zawierających dane firm, takich jak: Panorama Firm, Polska Baza Firm on-line, serwis eGospodarka.pl oraz Business Navigator.

Z populacji generalnej pobrano w sposób losowy (korzystając z generatora liczb losowych programu Excel) próbę 3000 organizacji, do których w 2010 r. wysłano drogą elektroniczną kwestionariusz ankietowy. Kwestionariusz był aktywny w internecie na portalu przez cztery miesiące. W ten sposób uzyskano 753 kwestionariusze ankietowe (tab. 1). Do analizy danych wykorzystano metody statystyczne, w tym metodę analizy czynnikowej [Gantar, Walesiak 2004; Stanisiz 2006].

4. Istotność podkryteriów przywództwa – wyniki badań własnych

Jednym z ośmiu kryteriów oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością, dla którego dokonano oceny ważności podkryteriów, jest kryterium dotyczące

przywództwa. Wielu specjalistów uważa, że przywództwo stanowi filar totalnego zarządzania jakością [Karaszewski 2009]. Zgodnie z normą PN-EN ISO 9000:2006 przywódcy ustalają jedność celu i kierunku działania organizacji. Zaleca się, aby tworzyli oni i utrzymywali środowisko wewnętrzne, w którym ludzie mogą w pełni zaangażować się w osiąganie celów organizacji.

Kryterium oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością, dotyczące przywództwa, składa się z 18 podkryteriów odnoszących się do działań, które przywódcy powinni podejmować w organizacji (tab. 2).

Na podstawie kryterium Kaisera należy wybrać sześć czynników o wartościach własnych większych od 1. Natomiast korzystając z metody osypiska Cattela, można pozostawić sześć, ewentualnie siedem czynników. Uwzględniając oba omówione kryteria, zdecydowano się na pozostawienie sześciu czynników. Macierz ładunków czynnikowych znajduje się w tabeli 2. Pogrubiono w niej ładunki czynnikowe w przypadku przypisania danego kryterium do konkretnego czynnika. Łącznie zidentyfikowano sześć czynników, które tłumaczą 61,8% zmienności.

Pierwszy zidentyfikowany czynnik wyjaśnia 13,7% zmienności. Obejmuje on pięć zmiennych dotyczących: opracowania skutecznej strategii i polityki w odniesieniu do klienta, ustalania dla pracowników ambitnych i zrozumiałych celów oraz identyfikacji zmian organizacyjnych. Do czynnika zaliczono również opracowywanie wspólnych wartości w zakresie kontaktów z dostawcami oraz przejrzystą komunikację w organizacji między poszczególnymi szczeblami organizacyjnymi. Czynniki ten został nazwany: „strategia ukierunkowana na klienta”.

Czynnik drugi obejmuje cztery zmienne i wyjaśnia 10,5% zmienności. Grupuje on zmienne związane z opracowywaniem skutecznej strategii, polityki i biznesplanów organizacji w trzech aspektach: spełnienia potrzeb pracowników, dostawców oraz społeczeństwa. Zaliczono do niego również zmienną dotyczącą zapewnienia otwartości i etycznego postępowania w przypadku kontaktów ze społeczeństwem. Czynniki ten został nazwany: „strategia w odniesieniu do pracowników, dostawców, społeczeństwa i społeczna odpowiedzialność biznesu”.

Trzeci czynnik wyjaśnia 11% zmienności. W jego skład wchodzi trzy zmienne. Dotyczą one problematyki związanej z zapewnieniem wspólnych wartości w kontaktach z klientami, zaangażowania przywódców w procesy ciągłego doskonalenia oraz kształtowania zaangażowania pracowników. Biorąc pod uwagę wchodzące w jego skład zmienne, czynnik nazwano: „zaangażowanie przywódców”.

Czwarty wyselekcjonowany czynnik składa się z jednej zmiennej. Wyjaśnia on 8,4% zmienności. Czynniki ten dotyczy kwestii związanych z komunikowaniem pracownikom wizji, misji, polityki i innych informacji dotyczących procesu rozwoju organizacji. Nazwano go: „komunikacja w zakresie strategii działania”.

Kolejny czynnik – piąty – wyjaśnia 7,3% zmienności. Obejmuje on jedną zmienną dotyczącą zapewnienia pracownikom wymaganych zasobów, szkoleń i swobody działania. Czynniki ten nazwano: „zapewnienie zasobów”.

Tabela 2. Identyfikacja ładunków czynników ukrytych dla kryterium przywództwa

Zmienne/podkryteria	Numer czynnika					
	1	2	3	4	5	6
Opracowanie skutecznej strategii, polityki i biznesplanów w celu spełnienia potrzeb klienta	0,49	0,27	0,27	-0,10	0,00	0,26
Opracowanie skutecznej strategii, polityki i biznesplanów w celu spełnienia potrzeb pracowników	0,06	0,73	-0,11	-0,04	-0,00	0,22
Opracowanie skutecznej strategii, polityki i biznesplanów w celu spełnienia potrzeb dostawców	0,21	0,57	0,36	-0,35	-0,16	-0,08
Opracowanie skutecznej strategii, polityki i biznesplanów w celu spełnienia potrzeb społeczeństwa	0,11	0,52	0,21	0,36	0,27	-0,23
Komunikowanie pracownikom wizji, misji, polityki i niezbędnych informacji dotyczących rozwoju organizacji	0,05	-0,00	0,09	0,87	-0,08	-0,02
Ustalanie ambitnych, realnych i zrozumiałych dla pracowników celów	0,66	0,05	0,12	0,24	0,19	0,24
Identyfikowanie potrzeby zmian organizacyjnych	0,70	0,21	-0,04	0,12	-0,07	0,24
Utrzymywanie odpowiedniego otoczenia dla pracowników, aby poprawić ich uczestnictwo w osiągnięciu celów organizacji	-0,02	0,10	-0,11	0,14	0,22	0,77
Zapewnienie wspólnych wartości, otwartości i etycznego postępowania w kontaktach z klientami	0,08	0,29	0,68	-0,02	0,16	0,16
Zapewnienie wspólnych wartości, otwartości i etycznego postępowania w kontaktach z dostawcami	0,64	-0,07	-0,10	0,05	-0,23	-0,24
Zapewnienie wspólnych wartości, otwartości i etycznego postępowania w kontaktach ze społeczeństwem	0,13	0,60	-0,01	0,28	-0,11	-0,06
Zaangażowanie się w proces ciągłego doskonalenia organizacji	0,05	-0,10	0,80	0,13	-0,17	0,04
Zapewnienie pracownikom wymaganych zasobów, szkoleń i swobody działania	0,02	-0,04	-0,03	-0,09	0,89	0,00
Zapewnienie kształtowania zaangażowania i zaufania pracowników	0,06	-0,27	0,46	-0,44	0,29	0,11
Zapewnienie przejrzystej i właściwej komunikacji między szczeblami organizacyjnymi	0,68	0,07	0,16	-0,31	0,18	0,11
Zapewnienie promowania i nagradzania innowacyjności pracowników	0,47	0,23	0,36	-0,04	0,03	0,51
Zapewnienie pracownikom udziału w podejmowaniu decyzji	0,32	0,09	0,01	0,08	0,30	0,71
Zachęcanie do wykorzystania informacji zwrotnych między pracownikami	-0,03	0,12	0,45	0,11	0,13	0,45
Wartość wyjaśniana	2,46	1,88	1,97	1,52	1,33	1,96

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Istotność podkryteriów dla przywództwa

Zmienne/podkryteria	Średnia	Mediana	Rozstęp	Współ. zmie. [%]	Precyzja szac. [%]	Ranking
Opracowanie skutecznej strategii, polityki i biznesplanów w celu spełnienia potrzeb klienta	5,84	6	9	26,03	1,6	7
Opracowanie skutecznej strategii, polityki i biznesplanów w celu spełnienia potrzeb pracowników	4,67	5	8	29,63	1,8	17
Opracowanie skutecznej strategii, polityki i biznesplanów w celu spełnienia potrzeb dostawców	4,72	5	9	29,94	1,8	16
Opracowanie skutecznej strategii, polityki i biznesplanów w celu spełnienia potrzeb społeczeństwa	4,25	4	7	28,92	1,7	18
Komunikowanie pracownikom wizji, misji, polityki i niezbędnych informacji dotyczących rozwoju organizacji	5,75	5	6	21,15	1,3	8
Ustalanie ambitnych, realnych i zrozumiałych dla pracowników celów	5,49	5	6	21,84	1,3	11
Identyfikowanie potrzeby zmian organizacyjnych	5,62	5	7	22,68	1,4	9
Utrzymywanie odpowiedniego otoczenia dla pracowników, aby poprawić ich uczestnictwo w osiągnięciu celów organizacji	6,74	7	6	13,78	0,8	1
Zapewnienie wspólnych wartości, otwartości i etycznego postępowania w kontaktach z klientami	6,17	6	7	15,95	1,0	4
Zapewnienie wspólnych wartości, otwartości i etycznego postępowania w kontaktach z dostawcami	6,19	6	9	25,56	1,5	3
Zapewnienie wspólnych wartości, otwartości i etycznego postępowania w kontaktach ze społeczeństwem	5,26	5	9	26,70	1,6	13
Zaangażowanie się w proces ciągłego doskonalenia organizacji	5,97	6	5	18,40	1,1	6
Zapewnienie pracownikom wymaganych zasobów, szkoleń i swobody działania	5,55	6	6	13,85	0,8	10
Zapewnienie kształtowania zaangażowania i zaufania pracowników	6,30	7	7	16,25	1,0	2
Zapewnienie przejrzystej i właściwej komunikacji między szczeblami organizacyjnymi	5,98	6	6	15,41	0,9	5
Zapewnienie promowania i nagradzania innowacyjności pracowników	5,34	5	7	31,02	1,9	12
Zapewnienie pracownikom udziału w podejmowaniu decyzji	5,21	5	9	31,91	1,9	14
Zachęcanie do wykorzystania informacji zwrotnych między pracownikami	5,09	5	9	28,67	1,7	15

Źródło: opracowanie własne.

Ostatni czynnik – szósty – składa się z trzech zmiennych i wyjaśnia 10,9% zmienności. Obejmuje on zmienne dotyczące: poprawy uczestnictwa pracowników w osiągnięciu celów organizacji, promowania i nagradzania innowacyjności pracowników oraz zapewnienia im udziału w podejmowaniu decyzji. Z punktu widzenia zmiennych, które omawiany czynnik grupuje, nazwano go: „innowacyjność i partycypacja pracowników”.

Problematyka dotycząca przywództwa, jak już wspomniano, jest w literaturze przedmiotu uważana za bardzo ważną w zarządzaniu jakością i stanowi kluczowy element TQM, a zwłaszcza TQL. Warto więc przeanalizować istotność poszczególnych zmiennych odnoszących się do kryterium przywództwa w zakresie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością organizacji. W tabeli 3 dokonano zestawienia oceny istotności, badanych podkryteriów, składających się na kategorię oceny przywództwa.

Współczynniki zmienności są w przypadku badanych cech na poziomie umiarkowanym lub słabym, dlatego średnia arytmetyczna dobrze charakteryzuje średni poziom badanych zmiennych. Precyzja szacunku jest wysoka.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że polskie organizacje mające wdrożoną normę PN-EN ISO 9001 nie przywiązują szczególnej wagi do kryterium przywództwa w zakresie procesu oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością. W świetle przyjętych ocen ani jedno z badanych podkryteriów nie zostało uznane przez respondentów za ważne. Cztery podkryteria natomiast uzyskały średnią wagę: utrzymywanie odpowiedniego otoczenia dla pracowników w celu poprawienia ich uczestnictwa w osiągnięciu celów organizacji (istotność 6,74), zapewnienie kształtowania zaangażowania i zaufania przywódców (istotność 6,3), a także zapewnienia wspólnych wartości, otwartości i etycznego postępowania w kontaktach z klientami (istotność 6,17) i dostawcami (istotność 6,19).

Pozostałe badane podkryteria zostały ocenione niżej przez przedstawicieli kierownictwa ankietowanych organizacji. Za zmienne o bardzo małej wadze uznano opracowanie skutecznej strategii, polityki i biznesplanów w celu spełnienia potrzeb pracowników (istotność 4,67), dostawców (istotność 4,72) oraz społeczeństwa (istotność 4,25). Tak niska waga przypisywana przez polskie organizacje problematyce zarządzania strategicznego i dokładnego planowania działalności nie jest zjawiskiem pozytywnym. Uważa się bowiem, że polityki i plany są podstawą skutecznego zarządzania jakością w organizacji.

Społeczna odpowiedzialność biznesu postrzegana jest przez przedstawicieli kierownictwa badanych organizacji jako mało istotną. Sugeruje to, że dla organizacji sukces rynkowy jest ważniejszy od spełniania potrzeb pracowników czy też społeczeństwa.

Zjawisko to samo w sobie nie jest negatywne, ponieważ, jak wspomniano, organizacja powinna być w pierwszej kolejności ukierunkowana na klienta. Jednak taka postawa może prowadzić do problemów w zakresie etyki biznesu, co jest szczególnie widoczne w przypadku certyfikacji systemów zarządzania jakością. Na przykład

K. Lisiecka zwraca uwagę na wiele negatywnych tendencji obserwowanych w tym zakresie w ostatnich latach [Lisiecka 2008, 2010].

Niepokój budzi zwłaszcza przykładanie przez badane organizacje zbyt małej wagi do problematyki strategii i polityki. Jak ważne są to kwestie, świadczy fakt, iż w normach PN-EN ISO 9001:2009 i PN-EN ISO 9004:2001 punkt 5.4 poświęcono kwestiom planowania. Natomiast w nowym wydaniu normy PN-EN ISO 9004:2010 punkt 5 dotyczy strategii i polityki. Stwierdza się tam, że aby osiągnąć trwały sukces, kierownictwo powinno ustanowić misję, wizję i wartości dla organizacji. Pracownicy powinni je dokładnie rozumieć i akceptować.

Analiza wyników badań sugeruje również, że organizacje w procesie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością zwracają większą uwagę na elementy „twarde”, wprost zawarte w normie ISO 9001, mierzalne. Mniejszą natomiast wagę przykładają do problematyki „miękkiej”, która – choć przez wszystkich specjalistów określana jako istotna – jest trudna do pomiaru i przez licznych przedstawicieli kierownictwa traktowana drugoplanowo.

Biorąc pod uwagę zróżnicowanie badanych podkryteriów, z punktu widzenia rodzaju działalności firmy można stwierdzić, że dla firm przemysłowych większość kryteriów jest istotniejsza niż dla organizacji handlowych i usługowych. Na podstawie wyników testu nieparametrycznego U Manna-Whitneya można stwierdzić, że na poziomie istotności $\alpha = 0,001$ statystycznie istotne różnice występują w zakresie wszystkich zmiennych z wyjątkiem opracowywania skutecznej strategii, polityki i biznesplanów w celu spełnienia potrzeb społeczeństwa oraz zapewnienia pracownikom wymaganych zasobów, szkoleń i swobody działania. Zależność między badanymi podkryteriami przywództwa a rodzajem działalności organizacji jest silna (na poziomie istotności statystycznej $\alpha = 0,001$) w przypadku takich zmiennych, jak: ustalanie ambitnych, zrozumiałych i realnych celów dla pracowników (współczynnik V-Cramera 0,69), identyfikowanie potrzeby zmian organizacyjnych (0,81) oraz zapewnienie kształtowania zaangażowania i zaufania pracowników (0,61).

Największa różnica między firmami przemysłowymi a organizacjami handlowymi i usługowymi występuje w przypadku zapewnienia promowania i nagradzania innowacyjności i kreatywności pracowników. Podkryterium to w firmach przemysłowych ma przypisaną średnią wagę (istotność 6,14), natomiast w przypadku handlu i usług jest to kryterium o bardzo małej wadze (istotność 4,69). Jedynym kryterium, któremu firmy handlowe i usługowe przypisują większe znaczenie, są kwestie związane z utrzymywaniem odpowiedniego otoczenia dla pracowników, aby poprawić ich uczestnictwo w osiągnięciu celów organizacji.

Na podstawie analizy wyników stwierdzono, że w dużych firmach większe znaczenie przywiązuje się do oceny strategii i planów, zwłaszcza w odniesieniu do klienta, a także do promowania i nagradzania innowacyjności pracowników. Wynika to z faktu, że duże organizacje mają bardziej rozbudowane komórki planowania, a także są bardziej innowacyjne.

Natomiast kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu są najmniej istotne dla małych organizacji. Potwierdzają to wyniki badań prowadzonych przez P. Szewczyka i P. Hąbek. Według nich 93% średnich organizacji angażowało się społecznie, natomiast wśród małych firm odsetek ten wynosił tylko 62% [Hąbek, Szewczyk 2010] (przy czym zakres merytoryczny tego zaangażowania był niewielki). Tak małe zaangażowanie społeczne i niewielka waga, jaką firmy przykładają do spełnienia potrzeb wszystkich zainteresowanych stron, stoi w sprzeczności z zaleceniami normy PN-EN ISO 9000:2006. Według tejże normy sukces organizacji zależy od wdrożenia i utrzymywania systemu zarządzania stworzonego w celu ciągłego doskonalenia przez uwzględnienie oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron. Problematyka dotycząca spełnienia potrzeb stron zainteresowanych była zawsze silnie akcentowana w normie PN-EN ISO 9004. W nowym wydaniu normy z roku 2010 stwierdza się bezpośrednio, że organizacja powinna w swej strategii uwzględniać wartości stron zainteresowanych.

Nie dokonano porównań między przedsiębiorstwami ze względu na pochodzenia kapitału, ponieważ analiza danych przy wykorzystaniu testu U Manna-Whitneya nie wykazała istotnych statystycznie różnic między tymi grupami organizacji.

5. Zakończenie

W publikacji dokonano analizy 18 podkryteriów składających się na kryterium przywództwa w ocenie poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością. Wykorzystanie metody ekstrapolacyjnej analizy czynnikowej pozwoliło wyodrębnić wśród badanych 18 podkryteriów 6 czynników ukrytych, do których zaliczono:

- strategię ukierunkowaną na klienta,
- strategię w odniesieniu do pracowników, dostawców, społeczeństwa i społeczną odpowiedzialność biznesu,
- zaangażowanie przywódców,
- komunikację w zakresie strategii działania,
- zapewnienie zasobów,
- innowacyjność i partycypację pracowników.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w polskich organizacjach przywiązuje się stosunkowo niewielką wagę do przywództwa (żadne podkryterium nie zostało ocenione jako ważne – na więcej niż 7 w 10-stopniowej skali). Tylko cztery podkryteria oceniono jako mające średnie znaczenie:

- utrzymywanie odpowiedniego otoczenia dla pracowników w celu poprawy ich uczestnictwa w osiąganiu celów organizacji (istotność 6,74),
- zapewnienie kształtowania zaangażowania i zaufania przywódców (6,3),
- zapewnienie wspólnych wartości, otwartości i etycznego postępowania w kontaktach z klientami (6,17),
- zapewnienie wspólnych wartości, otwartości i etycznego postępowania w kontaktach z dostawcami (6,19).

Przywiązywane tak małej wagi do przywództwa powoduje, że w organizacjach zwraca się uwagę głównie na „twarde” elementy zarządzania, pomijając czynniki miękkie. Bardzo niepokojące jest niedocenywanie roli ustalania odpowiedniej strategii i polityki organizacji, zwłaszcza że zagadnienie to ma istotne znaczenie dla dużych międzynarodowych koncernów. Przedstawione wyniki są niepokojące i sugerują konieczność realizacji odpowiedniej polityki informacyjnej i większego zaangażowania menedżerów zajmujących się zarządzaniem jakością w promowaniu „miękkiej” problematyki, takiej jak przywództwo czy też zarządzanie ludźmi, bez której trudno mówić o osiągnięciu trwałego sukcesu, co akcentowane jest silnie w nowej wersji normy PN-EN ISO 9004:2010.

Literatura

- Buchacz T., *Kryteria modelu EFQM. Przywództwo*, „Problemy Jakości” 2005, nr 5, s. 38.
- Cholewicka-Goździk K., *Istota zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2008, nr 6, s. 6–12.
- Cholewicka-Goździk K., *Oplacalność jakości*, „Problemy Jakości” 2009, nr 7, s. 7–12.
- Gatnar E., Walesiak M., *Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Glińska-Noweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Hąbek P., Szewczyk P., *Spoleczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Karaszewski R., *Istota przywództwa filaru totalnego zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2009, nr 1, s. 8–12.
- Karaszewski R., *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Toruń 2008.
- Lisiecka K., Bielaniowicz M., *Duchowość i system społeczny organizacji a innowacyjność*, „Problemy Jakości” 2009, nr 1.
- Lisiecka K., *Dylematy etyczne w biznesie zrównoważonego rozwoju (na przykładzie certyfikacji systemów zarządzania jakością*, [w:] T. Sikora (red.), *Zarządzanie jakością doskonałenie organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, t. 1, s. 403–405.
- Lisiecka K., *Menedżer jakości. Podejście procesowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010.
- Lisiecka K., *Ocena systemu zarządzania jakością wyrobów i usług. Wyniki ekonomiczno-finansowe firmy (według metodyki standardu ISO 10014/DIS: 2005)*, „Problemy Jakości” 2006, nr 5, s. 7–9.
- Lisiecka K., *Poziom dojrzałości systemu zarządzania jakością a wyniki ekonomiczno-finansowe firmy*, [w:] J. Żuchowski (red.), *Innowacyjność w kształtowaniu jakości wyrobów i usług*, Radom 2006a, s. 370–377.
- Lisiecka K., *Przemysł certyfikacyjny – tendencje rozwojowe*, „Problemy Jakości” 2008, nr 2, s. 4–7.
- Pawlak W.P., *Od TQM do TQL*, „Problemy Jakości” 2004, nr 6, s. 5–9.
- PN-EN ISO 9000:2006 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia.
- PN-EN ISO 9004:2010 Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością.
- PN-ISO 10014:2008 Zarządzanie jakością. Wytyczne do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych.

- Rowitz L., *Public Health Leadership: Putting Principles into Practice*, Jones and Barlett, London 2001.
- Salegna G., Faze F., *Obstacles to implementing quality*, „Quality Progress” 2000, nr 7.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Lublin 2000.
- Stanisz A., *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL*, t. 3, *Analizy wielowymiarowe*, StatSoft, Kraków 2006.
- Wolniak R., *Przywództwo przez jakość totalną – Total Quality Leadership*, „Problemy Jakości” 2010, nr 1, s. 4–8.

CRITERION FOR THE LEADERSHIP IN THE PROCESS OF EVALUATION OF THE MATURITY OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Summary: The presented paper concentrates on the problem of assessing the level of maturity of the quality management system. It also presents the results of studies on the significance of the level sub-criteria included in the criterion of leadership. It also presents a factor analysis to identify the hidden factors that constitute the criterion of mutually beneficial relationships with suppliers.

Keywords: assessment of the level of maturity, leadership, quality management system, factor analysis.