

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

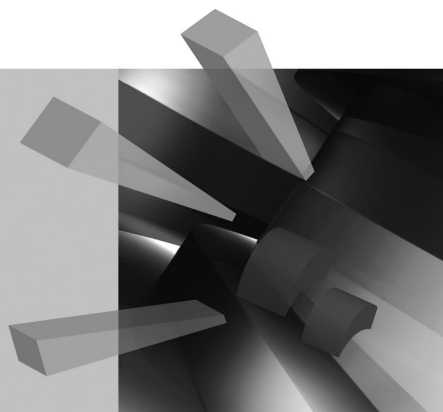
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

272

Zmiana warunkiem sukcesu

Zarządcze instrumenty doskonalenia i rozwoju organizacji



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

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 978-83-7695-308-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja: Diagnoza kultury organizacyjnej instrumentem doskonalenia organizacji na przykładzie rolniczych spółdzielni produkcyjnych	9
Sylwia Stańczyk: Metodyka badań kultury organizacyjnej.....	19
Piotr Rogala: Mechanizmy doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001	27
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kierowanie	35
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie TQM z innymi metodami zarządzania – wyniki badań empirycznych	46
Łukasz Wawrzynek: Wzrost efektywności procesów w oparciu o narzędzie ARIS – zastosowanie praktyczne	57
Zygmunt Kral: Controlling strategiczny z uwzględnieniem strategicznej karty wyników	66
Jarema Batorski: Modele zarządzania w sytuacjach kryzysowych w pensjonacie Villa Neve. Wyniki badań i rekomendacje	79
Andrzej Michaluk, Joanna Kacała: Diagnoza i kierunki doskonalenia systemu zarządzania karierą żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP.....	91
Monika Kłos: Zarządzanie utalentowanymi pracownikami jako element doskonalenia organizacji.....	105
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Bezpośrednia partycypacja pracowników w mikro- i małych przedsiębiorstwach – komunikat z badania	114
Natalia Malkiewicz: Marketing personalny jako kierunek rozwoju zarządzania zasobami w polskich podmiotach leczniczych	124
Milleniusz W. Nowak: Rozwiązania organizacyjne wspierające zarządzanie relacjami z klientami	134
Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak: Jakość a satysfakcja klienta w przedsiębiorstwie usługowym.....	143

Summary

Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja: Organizational culture diagnosis as an instrument of organization improving on the example of agricultural productive cooperatives	18
---	----

Sylwia Stańczyk: Organizational culture research method	26
Piotr Rogala: The mechanism of improving the quality management system ISO 9001	34
Arkadiusz Wierzbic: The management system based on ISO 9001 require- ments in companies growing by direction – the factor for growth acceler- ating or slowing down?.....	45
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Integration of controlling and other management methods – the results of empirical research	56
Łukasz Wawrzynek: Increase of process efficiency based on ARIS tool – practical application	65
Zygmunt Kral: Strategic controlling including balanced scorecard	78
Jarema Batorski: Models of management in a crisis situation in Villa Neve guesthouse. Research results and recommendations	90
Andrzej Michaluk, Joanna Kacała: Diagnosis and directions of manage- ment system improvement of professional career of Polish armed forces soldiers	104
Monika Klos: Management of talented employees as an element of organiza- tion improvement	113
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Direct employees participation in micro and small enterprises – research report	123
Natalia Malkiewicz: Personnel marketing as a direction for development in human resources management in Polish healthcare institutions	133
Milleniusz W. Nowak: Organizational solutions supporting customer rela- tionship management	142
Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak: Quality vs. satisfaction of a cus- tomer in service enterprise	153

Agnieszka Bienkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak

Politechnika Wroclawska

WSPÓLWYSTĘPOWANIE TQM Z INNYMI METODAMI ZARZĄDZANIA – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: W artykule zaprezentowano wyniki badań empirycznych dotyczących współwystępowania TQM z innymi metodami zarządzania (controllingiem, benchmarkingiem, BPR, CRM, ERP, LM, outsourcingiem, six sigma, strategiczną kartą wyników, zarządzaniem procesowym, zarządzaniem przez kompetencje oraz zarządzaniem wiedzą) w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce. Przedyskutowano charakter ważniejszych relacji między kompleksowym zarządzaniem przez jakość a innymi metodami zarządzania.

Słowa kluczowe: TQM, koncepcje zarządzania, współwystępowanie.

1. Wstęp

TQM to koncepcja o ugruntowanej pozycji zarówno w polskiej literaturze przedmiotu, jak i w praktyce polskich przedsiębiorstw. TQM należy zaliczyć do koncepcji holistycznych, mających wpływ na wszystkie sfery funkcjonowania organizacji. Według S. Tkaczyka „TQM jest kompleksowym podejściem systemowym (a nie wybranym obszarem lub programem) i integralną częścią strategii wysokiego szczebla; system ten działa horyzontalnie w poprzek pionów funkcjonalnych i działów, angażuje wszystkich pracowników od góry do dołu i rozszerza się w obu kierunkach na zewnątrz przedsiębiorstwa” [Tkaczyk 2002, s. 263]. Kompleksowość TQM w zasadzie przesądza o tym, że metoda ta w praktyce zarządzania często współwystępuje z innymi koncepcjami. W tym kontekście celem niniejszego opracowania jest przedyskutowanie współwystępowania TQM z innymi metodami zarządzania w świetle wyników przeprowadzonych badań empirycznych. Wyszczególnione zostaną metody, z którymi TQM współwystępuje istotnie częściej aniżeli bez tych metod. Zidentyfikowane relacje omówione będą w kontekście zapisów literaturowych wskazujących na zasadność (bądź jej brak) współwystępowania wybranych par metod. Całość poprzedzona zostanie jednak omówieniem wyników badań odnoszących się do stosowania TQM w organizacjach.

2. Stosowanie TQM w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce

Prezentowane wyniki stanowią część badań empirycznych dotyczących współczesnych metod zarządzania, przeprowadzonych przez Zakład Systemów Zarządzania i Marketingu Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej w 2009 r. Badania empiryczne skoncentrowano na 13 wybranych współczesnych metodach zarządzania. Są to: benchmarking, controlling, Customer Relationship Management (CRM), Enterprise Resource Planning (ERP), Lean Management (LM), outsourcing, reinżynieria (BPR), strategiczna karta wyników, six sigma, Total Quality Management (TQM), zarządzanie procesowe, zarządzanie przez kompetencje, zarządzanie wiedzą. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy, który został skierowany do przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. W jednym przedsiębiorstwie została zrealizowana tylko jedna ankietę. Dołożono starań, by kwestionariusz był wypełniany przez osoby mające szerokie spojrzenie na całe przedsiębiorstwo. W wyniku podjętych działań uzyskano zwrot 173 ankiet. Ostatecznie przyjęto do analizy próbkę wielkości 167 ankiet [Bieńkowska, Zgrzywa-Ziemak 2011, s. 211-252].

71 badanych przedsiębiorstw zadeklarowało stosowanie TQM, co stanowiło 43,3% ogółu respondentów. Należy przy tym uwzględnić, iż implementację controllingu – jako metody najczęściej stosowanej w badanych przedsiębiorstwach – zadeklarowało 80 organizacji (45,5% respondentów), a wdrożenie reinżynierii – jako metody wskazywanej najrzadziej – potwierdziło 15 przedsiębiorstw (8,5% badanych podmiotów). TQM (po controllingu oraz zarządzaniu procesowym) było najczęściej stosowaną metodą w badanych przedsiębiorstwach.

Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw stosujących TQM ze względu na ich wybrane charakterystyki

Rodzaj działalności	Odsetek wskazań [%]	Wielkość organizacji	Odsetek wskazań [%]	Siedziba centrali	Odsetek wskazań [%]
Produkcyjna (N = 63)	50,79	do 50 osób (N = 44)	29,55	w Polsce (N = 139)	38,85
Usługowa (N = 54)	38,89	51-250 osób (N = 53)	41,51	za granicą (N = 28)	60,71
Produkcyjno-usługowa (N = 37)	45,95	251-500 osób (N = 33)	51,52	Ogółem 71 organizacji stosujących TQM (43,3% ogółu badanych przedsiębiorstw)	
Handlowa (N = 13)	8,33	powyżej 500 osób (N = 37)	51,35		

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1 przedstawia strukturę przedsiębiorstw, które zadeklarowały stosowanie TQM. Można wstępnie zauważyć, że TQM stosowane było przede wszystkim przez

przedsiębiorstwa duże i bardzo duże, zatrudniające powyżej 250 osób (odpowiednio 51,52% oraz 51,35% wskazań w obu grupach), prowadzące działalność produkcyjną (50,79% wskazań w tej grupie) oraz posiadające siedzibę centrali za granicą (60,71% wskazań w tej grupie). W grupie przedsiębiorstw produkcyjnych było (poza control-lingiem) najczęściej stosowaną metodą zarządzania. Analiza statystyczna (zastosowano tabele krzyżowe, wykorzystano statystykę chi-kwadrat, przyjmując krytyczny poziom istotności 0,05) nie wykazała jednak w przypadku TQM istotnych statystycznie związków między częstością stosowania tej metody a wielkością przedsiębiorstwa oraz siedzibą centrali. Jednocześnie analiza statystyczna wykazała, że TQM było stosowane istotnie częściej przez przedsiębiorstwa produkcyjne, a najrzadziej przez przedsiębiorstwa handlowe.

W przeprowadzonych badaniach empirycznych sprawdzono ponadto, jakie przesłanki przyczyniły się do podjęcia decyzji o wdrożeniu nowoczesnych metod zarządzania¹, jakie bariery utrudniały ich implementację², a także jakie odnotowano efekty skutków stosowania metod zarządzania³ [Bieńkowska, Zgrzywa-Ziemak 2011, s. 211-252].

W przedsiębiorstwach, w których wdrożono między innymi TQM, zgodnie z istotą kompleksowego zarządzania przez jakość zdecydowana większość respondentów, bo aż 83,1%, którzy między innymi wdrożyli tę metodę, uznała podniesienie jakości oferowanych produktów za przesłankę do wdrażania nowoczesnych metod zarządzania. Dla przedsiębiorstw, które nie wdrożyły TQM, przesłanka ta była istotnie rzadziej wskazywana, wskazało ją 40,6% z nich. Różnica ta jest istotna statystycznie ($\chi^2(1) = 30,367$, $p = 0,000$). W dalszej kolejności przedsiębiorstwa, w których wdrożono m.in. TQM, wymieniały dążenie do podniesienia poziomu konkurencyjności oraz obniżenia kosztów działalności (odpowiednio 60% i 56,4% wskazań) jako przesłanki wdrożenia nowoczesnych metod zarządzania.

Średnia ocena skutków stosowania TQM wynosiła 3,76. Dla porównania – najwyższą średnią ocenę skutków stosowania odnotowano dla BSC (4,03) oraz dla re-inżynierii (3,91); najniżej z kolei oceniono skutki stosowania zarządzania procesowego (3,73). Przedsiębiorstwa, które wdrożyły m.in. TQM, najwyżej oceniały skutki stosowania metody, takie jak: wzrost jakości produktów, lepsze dopasowanie się organizacji do zmian zachodzących w otoczeniu oraz poprawę konkurencyjności organizacji. Co więcej, przedsiębiorstwa, które m.in. wdrożyły TQM, względem przedsiębiorstw, które nie stosowały tej metody, bardziej pozytywnie (przeprowa-

¹ Respondenci poproszeni zostali o wskazanie dowolnej liczby przesłanek spośród 16 wyszczególnionych w kwestionariuszu.

² Każda z 27 potencjalnych barier była oceniana przez respondentów w skali 1–5, od „bez znaczenia” do „bardzo duże znaczenie”.

³ Wyszczególniono 39 skutków odnoszących się do 5 kluczowych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw (strategicznego, zarządczego, społecznego, ekonomicznego i technologicznego). Skutki stosowania nowoczesnych metod zarządzania były oceniane przez badane przedsiębiorstwa na skali 1–5, od „bardzo negatywnie” do „bardzo pozytywnie”.

dzono test t dla prób niezależnych) oceniały skutki, poza wymienionymi, tj. usuwanie „wąskich gardeł” i barier w rozwoju organizacji, poprawę koordynacji realizacji zadań w zakresie zarządzania, wzrost produktywności, poprawę gospodarki magazynowej, w tym obniżenie poziomu zapasów.

Przedsiębiorstwa deklarujące stosowanie TQM za szczególnie dotkliwe bariery implementacji i stosowania nowoczesnych metod zarządzania uznały te związane z podsystemem społecznym, tj. trudności ze zmianą mentalności pracowników (kultury organizacyjnej), ograniczone umiejętności pracowników wykonawczych. Uciążliwe były ponadto bariery związane z samym procesem wdrażania metody, np. zbyt obciążony zespół wdrażający metodę, za mała wiedza na jej temat czy zbyt małe zaangażowanie ze strony menedżerów na etapie wdrażania metody. Średnia ocena barier dla TQM wynosi 2,92 (największą średnią ocenę barier uzyskało zarządzanie procesowe (3,01), a najmniejszą CRM (2,77)). W odniesieniu do TQM nie można wyszczególnić barier specyficznych właśnie dla tej metody (mających statystycznie istotnie większe lub mniejsze znaczenie) (przeprowadzono test t dla prób niezależnych).

3. Zakres współwystępowania TQM z innymi koncepcjami zarządzania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce

W badanych przedsiębiorstwach TQM pięć razy występowało jako samodzielna metoda zarządzania. W większości przypadków zatem współwystępowało z innymi metodami. W grupie przedsiębiorstw stosujących TQM przeciętnie deklarowano stosowanie 5 metod, przy czym 24 przedsiębiorstwa zadeklarowały stosowanie 1-3 metod zarządzania.

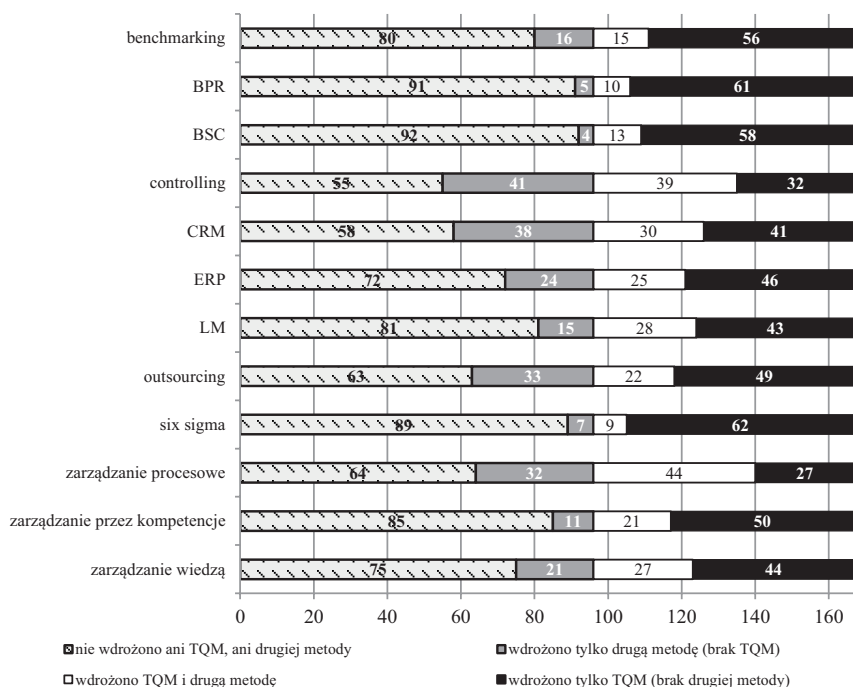
Analizując uzyskane rezultaty, badano współwystępowanie TQM z innymi metodami w parach. Próbowano odpowiedzieć na pytanie, czy istnieją metody, z którymi TQM występuje istotnie częściej, niż bez tych metod zarządzania. Do badania współwystępowania TQM z poszczególnymi metodami na tle braku występowania tych par (tj. stosowania tylko jednej z metod lub braku stosowania obu metod) wykorzystano jako metodę statystyczną tabele krzyżowe oraz statystykę chi-kwadrat, przyjmując krytyczny poziom istotności 0,05. Liczności współwystępowania TQM z poszczególnymi metodami (dla następujących sytuacji: a) wdrożono obie metody (1-1); b) wdrożono tylko TQM (1-0); c) wdrożono tylko drugą metodę (0-1); d) nie wdrożono obu metod (0-0)) wraz z obliczonymi wartościami statystyki chi-kwadrat przedstawiono w tabeli 2 i na rysunku 1.

Z przedstawionych w tabeli 2 rezultatów wynika, że w przypadku każdej pary najliczniejszą grupę stanowią sytuacje, gdy nie jest stosowana żadna z metod. Wyniki analiz statystycznych (tablice krzyżowe, test chi-kwadrat) pokazują, iż różnice w grupach dla par TQM i LM, zarządzanie procesowe, zarządzanie kompetencjami, zarządzanie wiedzą, BPR oraz BSC są istotne statystycznie.

Tabela 2. Liczności współwystępowania TQM z poszczególnymi metodami wraz z obliczonymi wartościami statystyki chi-kwadrat

	Benchmarking	BPR	BSC	Controlling	CRM	ERP	LM	Outsourcing	Six sigma	Zarządzanie procesowe	Zarządzanie przez kompetencje	Zarządzanie wiedzą
Liczność stosowania metod	31	15	17	80	68	49	43	55	16	76	32	48
(1,1) TQM TAK, druga metoda TAK	15	10	13	39	30	25	28	22	9	44	21	27
(1,0) TQM TAK, druga metoda NIE	56	61	58	32	41	46	43	49	62	27	50	44
(0,1) TQM NIE, druga metoda TAK	16	5	4	41	38	24	15	33	7	32	11	21
(0,0) TQM NIE, druga metoda NIE	80	91	92	55	58	72	81	63	89	64	85	75
Pearson chi-kwadrat	0,54	3,93	8,93	2,44	0,12	2,05	12,1	0,21	1,47	13,5	8,65	5,2
Asymp. Sig. (2-sided)	0,464	0,047	0,003	0,118	0,728	0,152	0,001	0,650	0,243	0,000	0,003	0,023

Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 1.** Współwystępowanie TQM z poszczególnymi metodami zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Obliczone wartości z tablic krzyżowych znajdują się pod dużym wpływem liczności występowania poszczególnych metod. Dlatego w toku dalszego wnioskowania posłużono się również wskaźnikiem średniego procentu, który relatywizuje wyniki do wartości średniej częstości stosowania metod w analizowanej parze. Wartość średniego procentu obliczono według wzoru:

$$sr_p_rel(TQM, A) = \frac{\frac{rel(TQM, A)}{w_1(TQM)} + \frac{rel(TQM, A)}{w_1(A)}}{2} \times 100\%,$$

gdzie: $sr_p_rel(TQM, A)$ – średni procent dotyczący relacji między TQM i metodą A ,

$rel(TQM, A)$ – licznosc wystąpienia określonej relacji między metodami TQM i A ; ((0,0), (0,1), (1,0), (1,1)),

$w_1(TQM)$ – licznosc stosowania bądź braku stosowania (zależy od relacji) TQM ,

$w_1(A)$ – licznosc stosowania bądź braku stosowania (zależy od relacji) metody A [Bieńkowska, Zgrzywa-Ziemak 2012].

Wartość średniego procentu współwystępowania TQM z poszczególnymi metodami zarządzania przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Wartość średniego procentu współwystępowania TQM z poszczególnymi metodami zarządzania

	Benchmarking	BPR	BSC	Controlling	CRM	ERP	LM	Outsourcing	Six sigma	Zarządzanie procesowe	Zarządzanie przez kompetencje	Zarządzanie wiedzą
Licznosc stosowania metod	31	15	17	80	68	49	43	55	16	76	32	48
(1,1) TQM TAK, druga metoda TAK	35	40	47,4	52	43,2	43,2	52	35,5	34,5	59,9	47,6	47,1
(1,0) TQM TAK, druga metoda NIE	60	63	60	40,9	50	52	47,6	56	64	33,8	53,7	50
(0,1) TQM NIE, druga metoda TAK	34	19	13,8	47	47,7	37	25,3	47,2	25,5	37,7	22,9	32,8
(0,0) TQM NIE, druga metoda NIE	71	77	78,6	60,3	59,5	68	74,8	60,9	75,8	68,5	75,7	70,6

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wartości średniego procentu w poszczególnych parach potwierdza wcześniejszy wniosek, iż najczęściej występuje sytuacja braku stosowania obu metod w każdej parze. Zatem najbardziej prawdopodobna będzie sytuacja, że w organizacji nie będą wdrożone obie metody. Jednocześnie, poza sytuacją braku jednoczesnego wdrożenia obu metod, w odniesieniu do poszczególnych par metod, w świetle przedstawionych wyników badań, można wskazać następujące grupy metod:

a) grupa metod, z którymi TQM istotnie częściej współwystępuje (sytuacja (1,1)), niż występuje bez tych metod (sytuacja (1,0)) i niż te metody występują bez TQM (sytuacja (0,1)); należą tu: LM i zarządzanie procesowe;

b) grupa metod, w której TQM istotnie częściej występuje bez tych metod (sytuacja (1,0)), niż współwystępuje z nimi (sytuacja (1,1)) oraz niż metody te występują bez TQM (sytuacja (0,1)); należą do niej: zarządzanie kompetencjami, zarządzanie wiedzą, BPR i BSC. Jeśli jednak analizuje się sytuację, kiedy metody te występują, to wszystkie one w analizowanej grupie częściej będą współwystępować z TQM, niż występować bez TQM (zwłaszcza BSC);

c) grupa metod, w odniesieniu do których występuje brak różnic istotnych statystycznie zależności pomiędzy występowaniem TQM a stosowaniem tych metod; zaliczyć do nich należy: ERP, controlling, CRM, benchmarking, outsourcing, six sigma.

4. Charakter relacji TQM z wybranymi koncepcjami zarządzania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce

W grupie metod, z którymi TQM istotnie częściej współwystępuje, znajdują się LM i zarządzanie procesowe. Zdecydowanie w literaturze przedmiotu rekomendowana jest integracja TQM z obiema wymienionymi metodami zarządzania.

TQM i LM to metody, które pewne bardzo istotne założenia mają wspólne. Przede wszystkim obie metody jako podstawę przyjmują filozofię ciągłego doskonalenia (*kaizen*). Ponadto można wskazać inne kluczowe komponenty: oparcie się na partycypacyjnym stylu zarządzania (przekazują pracownikom wykonawczym uprawnienia i odpowiedzialność za realizowaną pracę), wykorzystanie zespołowej organizacji pracy, a także wymóg posiadania elastycznej, wszechstronnie wyszkolonej kadry pracowniczej; metody te charakteryzują się też silną orientacją na klienta oraz wymagają nawiązania długookresowej współpracy z kooperantami. Według W.M. Grudzewskiego i I. Hejduk istotą Lean Management jest uzyskanie wysokiej produkcji i pracy, sprawnej organizacji i sprawnego zarządzania oraz wysokiej jakości produkcji i usług [Grudzewski, Hejduk 2004]. Warto podkreślić, iż w przedsiębiorstwach, które między innymi wdrożyły LM, najczęściej wskazywanymi przesłankami implementacji współczesnych metod zarządzania było dążenie do podniesienia jakości oferowanych produktów (74,42% wskazań), poprawy wyników finansowych (69,77%) oraz obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa (69,77%); przy czym pierwsza z nich w świetle wyników analiz statystycznych jest postrzegana na tle przedsiębiorstw, które nie wdrożyły LM, jako o statystycznie

istotnie większym znaczeniu. Powodzenie LM jest ponadto w znacznym stopniu uzależnione od czynników charakterystycznych dla TQM (nie jest niezbędne wdrażanie pełnego TQM, choć może ono być jego skutecznym wsparciem).

Z kolei podejście procesowe jest jedną z ośmiu zasad zarządzania jakością, traktowanych obecnie jako fundament TQM. Postuluje się w nich, że pożądany wynik osiąga się z większą efektywnością, gdy działania i związane z nimi zasoby są zarządzane jako proces [Zymonik, Zymonik 2011, s. 141-158]. Jednocześnie do najczęściej wymienianych w literaturze celów zarządzania procesowego K. Palmberg zalicza m.in. poprawę jakości produktów i usług [Palmberg 2010, s. 93-113]. R.Y. Hung podkreśla ponadto, że celem zarządzania procesowego jest podtrzymywanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Trkman 2010, s. 125-134]. Wszystkie te aspekty znajdują odzwierciedlenie w definicji TQM autorstwa L. Wasilewskiego, który uważa, że kompleksowe zarządzanie jakością „jest to filozofia zarządzania, stosowana przy prowadzeniu wszystkich przedsięwzięć i procesów przedsiębiorstwa na zasadach przywódczej roli kierownictwa w organizacji, w której każdy pracownik współpracuje z zespołem ze swego środowiska pracy, stosując narzędzia ciągłej poprawy spełniania lub przekroczenia oczekiwań klienta, celem osiągnięcia przez firmę takich korzyści” [Wasilewski 1998, s. 4]. W powyższym kontekście TQM i zarządzanie procesowe należy uznać za metody komplementarne, wzajemnie się wspierające w osiągnięciu spójnych celów w organizacji.

Na szczególną uwagę, ze względu na uzyskane wyniki, zasługują również zidentyfikowane w badaniach empirycznych relacje TQM z zarządzaniem wiedzą oraz controllingiem.

Wartość średniego procentu w odniesieniu do pary TQM–zarządzanie wiedzą w sytuacji (1,1) jest nieznacznie niższa niż w sytuacji (1,0) i znacząco wyższa niż w sytuacji (0,1). Jednocześnie metody te stosowane były przez 27 organizacji, co stanowiło 38% organizacji z TQM oraz 56,3% organizacji z zarządzaniem wiedzą. Związek zarządzania wiedzą i TQM jest szczególnie intensywnie zgłębiany w literaturze. Zarządzanie wiedzą i TQM, jak się wydaje, są metodami kompatybilnymi, które zdecydowanie mogą, a nawet powinny współwystępować. Z jednej strony wskazuje się bowiem, że pewne instrumenty zarządzania wiedzą są szczególnie przydatne w praktykowaniu rozwiązań jakościowych (i to nie tylko TQM, ale również six sigma) [Zhao, Bryar 2001; Ručevićius, 2006]. Z drugiej zaś V.M. Ribièrè i R. Khorramshahgol wskazują, że rozwiązania wypracowane przez lata na rzecz TQM powinny być wykorzystane do wdrożenia i praktykowania zarządzania wiedzą [Ribièrè, Khorramshahgol 2004, s. 45]. Zdaniem tych autorów rozszerzeniem koncepcji jakościowych jest właśnie zarządzanie wiedzą, przy czym lekcje wyciągnięte ze skutecznych i nieskutecznych implementacji TQM mogą być bardzo ważną podstawą do wdrażania zarządzania wiedzą. F. Zhao i P. Bryar twierdzą, że „synergiczna kombinacja zarządzania wiedzą i TQM kształtują taki cykl doskonalenia i rozwoju, który prowadzi do doskonałości organizacyjnej” [Zhao, Bryar 2001, s. 394].

W odniesieniu natomiast do pary TQM–controlling, należy zauważyć, że wartość średniego procentu dla sytuacji (1,1) jest znacząco wyższa niż dla sytuacji (1,0) i (0,1). Obie te metody jednocześnie stosowało 39 organizacji, co stanowiło 48,7% organizacji z zaimplementowanym controllingiem oraz 54,9% organizacji z TQM. W kontekście zapisów literaturowych wydaje się, że TQM może stanowić znaczne wsparcie dla controllingu, gdyż realizuje zasady, które sprzyjają osiągnięciu celów i realizacji zadań controllingu, takie jak: wypracowanie zaangażowania wszystkich pracowników w osiągnięciu celów przedsiębiorstwa jako całości, podejście procesowe, podejmowanie decyzji na podstawie faktów (oparte na gromadzeniu danych i analizie informacji), a także konieczność ciągłego doskonalenia organizacji [Zymonik, Zymonik 2011, s. 149]. Z kolei controlling wypełnia lukę w metodyce TQM, związaną z kompleksowymi rozwiązaniami uwzględniającymi wiarygodny i bezstronny rachunek ekonomiczny (również odnoszący się do kosztów jakości). Wspólnota interesów w postaci ciągłego doskonalenia, a także komplementarność rozwiązań obu koncepcji powinna przesądzić o ich współwystępowaniu, nie potwierdziły tego jednak wyniki przeprowadzonych badań.

Warto ponadto zwrócić uwagę na parę TQM–benchmarking. Benchmarking wymieniany jest bowiem jako jedna z ważniejszych metod towarzyszących TQM. Jego zasadniczą rolę w procesach doskonalenia podkreślają m.in. J.J. Dahlgaard, K. Kristensen i G.K. Kanji [Dahlgaard i in. 2000, s. 207], K. Szczepańska [Szczepańska 1998, s. 81] oraz H.H. Steinbeck [Steinbeck 1998, s. 55]. Zastanawia w tym kontekście, iż spośród 31 organizacji, które wdrożyły benchmarking, jedynie 15 wdrożyło również TQM (odwrotna interpretacja jest jeszcze bardziej druzgocząca – jedynie około 21% organizacji z TQM wdrożyło również benchmarking). Wyniki pokazują, iż znacznie bardziej wyrazistym instrumentem TQM staje się BSC, ponieważ aż 13 organizacji, spośród 17 deklarujących wdrożenie BSC, wdrożyło TQM (stanowi to prawie 76,5% organizacji z BSC). Oczywiście jest, iż poniższa interpretacja musi uwzględniać różnice w licznosciach stosowania poszczególnych metod w omawianych parach).

Komentarza wymaga też para TQM–six sigma. Zastanawia brak różnic istotnych statystycznie zależności pomiędzy występowaniem TQM a stosowaniem tej metody. Wartość średniego procentu pokazuje jednak, że jeśli stosuje się six sigma, to nieznacznie częściej będzie ono występowało z TQM niż bez tej metody zarządzania.

4. Zakończenie

W obliczu wielości proponowanych przez teorię i wykorzystywanych przez praktykę metod zarządzania ich współistnienie w praktyce gospodarczej jest *de facto* nieuniknione. Co więcej, złożoność procesów zarządczych często wymaga stosowania kilku metod zarządzania jednocześnie, a umiejętność łączenia metod zarządzania w praktyce może przesądzić o sukcesie organizacji na rynku.

Wyniki przeprowadzonych badań pokazują współwystępowanie TQM z innymi współczesnymi koncepcjami zarządzania. Szczególnie wartościowe, zdaniem autorek, jest potwierdzenie istniejącego w praktyce przebadanych przedsiębiorstwach współwystępowania TQM z LM oraz zarządzaniem procesowym. Za satysfakcjonujące należy również uznać relacje między TQM a zarządzaniem wiedzą oraz controllingiem. Dziwi brak istotnych statystycznie relacji z six sigma.

Niezależnie jednak od przedstawionych rezultatów dla wszystkich metod objętych badaniem w parach z kompleksowym zarządzaniem przez jakość należy przeprowadzić weryfikację zasadności tego współwystępowania pod kątem efektów uzyskiwanych dzięki integracji metod w parach. Stanowi to jednak odrębny problem badawczy.

Literatura

- Bieńkowska A., Zgrzywa-Ziemak A., *Controlling a inne metody zarządzania – wyniki badań empirycznych dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, Raport Politechniki Wrocławskiej serii PRE nr 14/2012, Wrocław 2012.
- Bieńkowska A., Zgrzywa-Ziemak A., *Metody zarządzania w praktyce*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, red. M. Hopej, Z. Kral, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 211-252.
- Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Palmberg K., *Experiences of implementing process management: A multiple-case study*, „Business Process Management Journal” 2010, vol. 16, no. 1, s. 93-113.
- Ribièrè V. M., Khorramshahgol R., *Integrating Total Quality Management and Knowledge Management*, „Journal of Management Systems” 2004, vol. 16, no. 1, s. 39-54.
- Ružević J., *Integration of Total Quality Management and Knowledge Management*, INFORMACIJOS MOKSLAI 2006, 37, s. 30-38.
- Steinbeck H.H., *Total Quality Management – kompleksowe zarządzanie jakością*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
- Szczepeńska K., *Kompleksowe zarządzanie jakością TQM*, Wydawnictwa Normalizacyjne Alfa-Wero, Warszawa 1998.
- Tkaczyk S., *TQM – podejście globalne*, [w:] *TQM nadal aktualne – nowe obszary: wiedza, środowisko, administracja, restrukturyzacja*, red. Z. Kłós, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2002, s. 263-270.
- Trkman P., *The critical success factors of business process management*, „International Journal of Information Management” 2010, nr 30, s. 125-134.
- Wasilewski L., *Do czego służy TQM*, „Problemy Jakości” 1998, nr 3, s. 2-5.
- Zhao F., Bryar P., *Integrating Knowledge Management and Total Quality: A Complementary Process*, Proceeding of the 6th International Conference on ISO 9000 and TQM, 17-19 April 2001, s. 390-395.
- Zymonik J., Zymonik Z., *Total Quality Management*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, red. M. Hopej, Z. Kral, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 141-158.

INTEGRATION OF CONTROLLING AND OTHER MANAGEMENT METHODS – THE RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

Summary: The paper presents the results of empirical research on the relationships among TQM and other management methods (benchmarking, BPR, CRM, ERP, LM, outsourcing, six sigma, BSC, TQM, process management, management by competences and knowledge management) conducted in enterprises operating in Poland. The character of key relationships between TQM and other management methods was discussed.

Keywords: TQM, management methods, methods integration.