

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

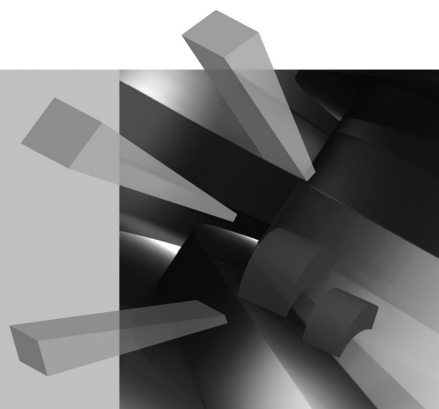
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**277**

# Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania  
i metody wspomaganie procesu  
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowci

**Jan Skalik**

**Joanna Kacała**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-313-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

---

<b>Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz:</b> Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji .....	33
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Strategiczne zarządzanie projektami .....	40
<b>Marek Krasiński:</b> Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych .....	61
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak:</b> Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
<b>Iwona Markowska-Kabała:</b> Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
<b>Sabina Ostrowska:</b> Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej .....	89

---

### Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

---

<b>Joanna Kulczycka:</b> Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Epoki strukturalne .....	113
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
<b>Jarosław Ropęga:</b> Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
<b>Dariusz Porębski:</b> Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym .....	182
<b>Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok:</b> Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych .....	207
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji .....	216
<b>Marcin Klimek, Piotr Lebkowski:</b> Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
<b>Magdalena Dolata:</b> Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

---

### Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

---

<b>Maciej Malarski:</b> Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
<b>Anna Wieczorek-Szymańska:</b> Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych .....	265
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek:</b> Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji .....	275
<b>Anna Mazurkiewicz:</b> Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi .....	295
<b>Joanna Mróz:</b> Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera .....	306
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
<b>Łukasz Sulkowski:</b> Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

---

### Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

---

<b>Arkadiusz Kawa:</b> Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej .....	341
<b>Wiesław Danielak:</b> Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw .....	350
<b>Agata Austen:</b> Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych .....	360
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Architektura współpracy przedsiębiorstw .....	367

## Summaries

---

### Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

---

<b>Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz:</b> Idea of change management in business environment .....	23
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective .....	39
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Strategic project management .....	51
<b>Marek Krasiński:</b> The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland .....	60
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Human resource management in the context of demographic challenges .....	69
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak:</b> CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects .....	78
<b>Iwona Markowska-Kabała:</b> Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare .....	88
<b>Sabina Ostrowska:</b> Strategic performance management and modeling future decision in public organization .....	100

---

### Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

---

<b>Joanna Kulczycka:</b> Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Structural epochs .....	119
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> The effects of TQM in conjunction with other management methods .....	130
<b>Jarosław Ropęga:</b> Danger of failure in the process of changes implementation in small companies .....	143

<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
<b>Dariusz Porębski:</b> The use of Balanced Scorecard in Polish hospital .....	164
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant .....	194
<b>Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok:</b> Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions .....	206
<b>Anna Kwiotkowska:</b> The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development .....	215
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations .....	223
<b>Marcin Klimek, Łebkowski Piotr:</b> Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
<b>Magdalena Dolata:</b> Role of intuition in projects management .....	242

---

### **Part. III. Social and cultural determinants of success of organization**

---

<b>Maciej Malarski:</b> Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
<b>Anna Wieczorek-Szymańska:</b> The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek:</b> Competence management audit on the example of chosen organization .....	284
<b>Anna Mazurkiewicz:</b> Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Competence in negotiating as a condition of effective human resource management .....	305
<b>Joanna Mróz:</b> Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager .....	314
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization .....	321
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

---

### **Part. IV. Network of contemporary organizations**

---

<b>Arkadiusz Kawa:</b> Vertical and horizontal business networks in economy .....	340
---	-----

---

<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> The boundaries of network organization – the communication perspective .....	349
<b>Wiesław Danielak:</b> Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises .....	359
<b>Agata Austen:</b> Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Architecture of firms' cooperation .....	375

**Agnieszka Bienkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak**

Politechnika Wroclawska

---

## REZULTATY STOSOWANIA TQM WSPÓLNIE Z INNYMI METODAMI ZARZĄDZANIA

---

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano wyniki badań empirycznych nad związkiem między rezultatami stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania (takimi jak benchmarking, BPR, CRM, controlling, ERP, LM, outsourcing, six sigma, strategiczna karta wyników, zarządzanie procesowe, zarządzanie przez kompetencje oraz zarządzanie wiedzą).

**Słowa kluczowe:** metody zarządzania, TQM.

### 1. Wstęp

Złożoność procesu zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem wymaga równoczesnego stosowania różnych metod zarządzania. Z perspektywy efektywności całego przedsiębiorstwa, współistniejące w przedsiębiorstwie metody zarządzania nie zawsze są komplementarne (uzupełniają się, tworzą logiczną całość). Relacje między nimi mogą być substytucyjne (alternatywne), sprzeczne (mają wykluczające się założenia, cele czy sposoby postępowania) lub bez wyraźnego związku. Niniejszy artykuł stanowi część szerszych badań nad problemem relacji między metodami zarządzania<sup>1</sup>, przy czym autorki analizują te relacje w kontekście rezultatów ich wspólnego stosowania. W szczególności celem artykułu jest przedstawienie wyników badań empirycznych dotyczących rezultatów stosowania TQM w parach z innymi metodami zarządzania. Wybrano TQM, gdyż była to jedna z metod najczęściej stosowanych w badanych przedsiębiorstwach, a ponadto jest to metoda kompleksowa, obejmująca swoim zasięgiem całe przedsiębiorstwo (kilka lub wszystkie jej procesy i funkcje), a przez to wchodząca w interakcje z szeregiem innych metod zarządzania.

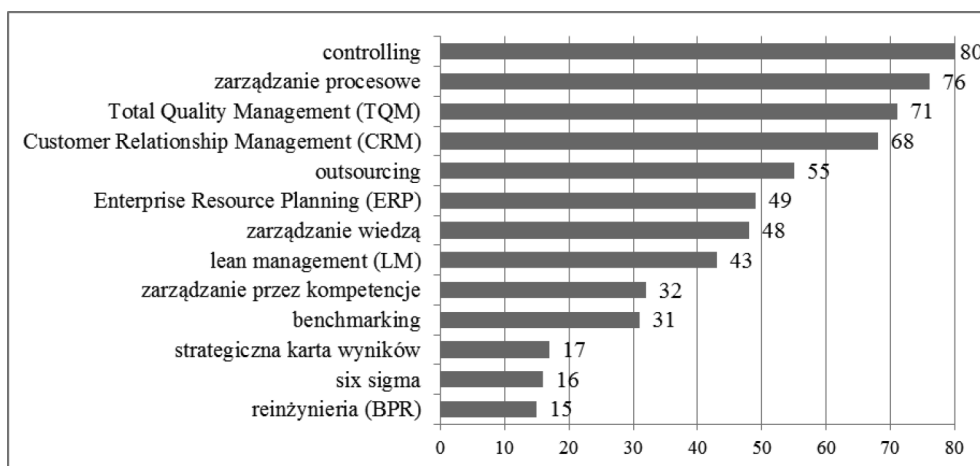
---

<sup>1</sup> Problem ten, choć obecny w literaturze, pozostaje wciąż aktualny i ważny, zajęli się nim m.in.: J. Lichtarski i M. Czura [2002]; H. Jagoda i J. Lichtarski [2003]; Ł. Sułkowski [2004]; A. Szpitter [2011].



## 2. Ogólna charakterystyka badań empirycznych

Badania empiryczne dotyczyły szerszej problematyki współczesnych metod zarządzania i były prowadzone w Zakładzie Systemów Zarządzania i Marketingu Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej od czerwca do września 2009 r.<sup>2</sup> Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy, skierowany do różnych (ze względu na typ działalności, wielkość i formę własności) przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce; wielkość próby badawczej wyniosła 167 przedsiębiorstw. W badaniach skoncentrowano się na 13 wybranych współczesnych metodach zarządzania. Na rysunku 1 wymieniono wszystkie przebadane metody wraz z liczbą przedsiębiorstw, które zadeklarowały ich stosowanie. TQM był trzecią najczęściej wdrażaną metodą zarządzania.

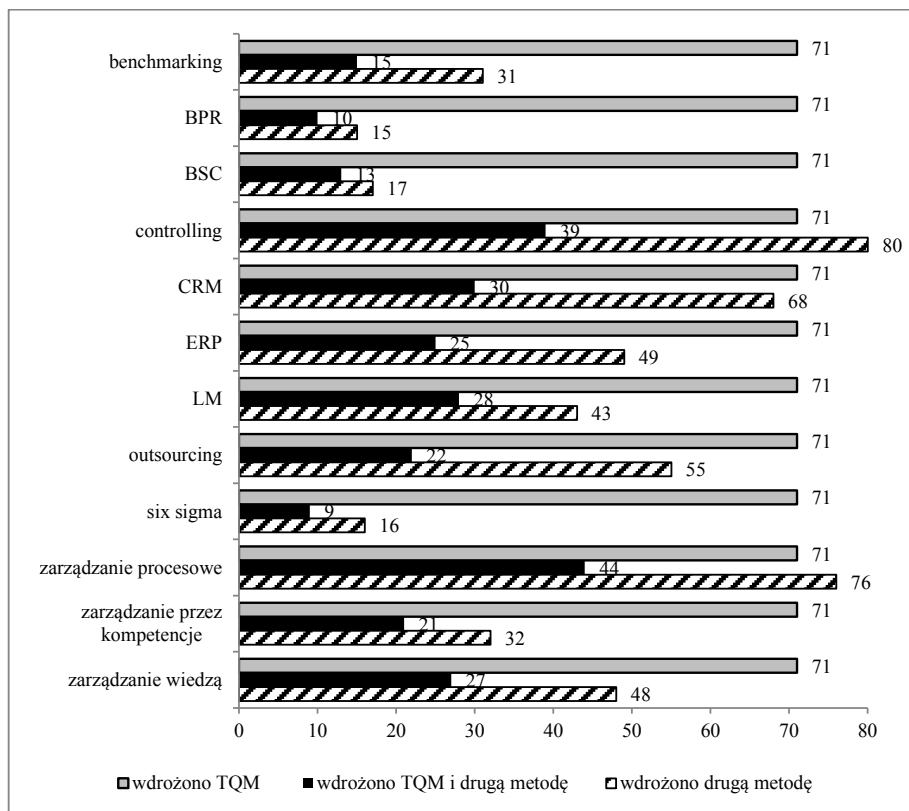


Rys. 1. Liczba przedsiębiorstw, które wdrożyły poszczególne metody zarządzania

Źródło: opracowanie na podstawie [Bieńkowska, Zgrzywa-Ziemak 2011].

W badanych przedsiębiorstwach TQM występowało jako samodzielna metoda zarządzania jedynie w pięciu przedsiębiorstwach, w pozostałych 66 współwystępowało z innymi. Na rysunku 2 zaprezentowano, jak często TQM był stosowany z poszczególnymi metodami (analiza w parach). Równocześnie zestawiono te dane z informacją o ogólnym występowaniu badanych metod (jest to ważne ze względu na znaczne różnice w liczności przedsiębiorstw stosujących poszczególne metody).

<sup>2</sup> Rezultatem badań jest publikacja: [Współczesne metody zarządzania... 2011].



Rys. 2. Współwystępowanie TQM z poszczególnymi metodami zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Metoda badawcza

W celu zbadania związku między współwystępowaniem wybranych metod zarządzania a rezultatami ich stosowania przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji. Zweryfikowano analizą kontrastów (ANOVA jednoczynnikowa) różnice między czterema grupami: TQM występuje w parze z drugą metodą, TQM występuje bez drugiej metody, druga metoda występuje bez TQM oraz nie występuje żadna z dwóch metod. Dla istotnych statystycznie kontrastów ( $p < 0,05$ ) w celu weryfikacji poszczególnych różnic zastosowano test *post hoc* Tukeya dla prób nierównolicznych.

Zespół badawczy, złożony z ekspertów w zakresie badanych metod zarządzania, wyszczególnił 39 rezultatów stosowania badanych metod zarządzania<sup>3</sup>. Ana-

<sup>3</sup> Rezultaty stosowania nowoczesnych metod zarządzania były oceniane przez badane przedsiębiorstwa w skali 1-5, od „bardzo negatywnie” do „bardzo pozytywnie”.

liza relacji między stosowaniem par metod a poszczególnymi rezultatami byłaby zbyt złożona, autorki skorzystały więc z eksploracyjnej analizy czynnikowej celem pogrupowania rezultatów<sup>4</sup>. W efekcie wyszczególniono: rezultaty ogólnobiznesowe, sprawnościowe, zarządcze, społeczne oraz te dotyczące relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. W tabeli 2 wymienione są poszczególne pozycje budujące skalę każdej grupy rezultatów oraz wartości współczynnika wewnętrznej spójności skali poszczególnych zmiennych.

#### 4. Rezultaty stosowania TQM w świetle wyników badań empirycznych

W przedsiębiorstwach stosujących TQM najwyżej oceniane były rezultaty sprawnościowe (średnia ocena 3,84). Dla pozostałych grup rezultatów średnie oceny wynosiły kolejno: rezultaty zarządcze – 3,78, ogólnobiznesowe – 3,75, dotyczące relacji z otoczeniem – 3,7 i społeczne – 3,69. Stwierdzono ponadto, że istnieją różnice istotne statystycznie w ocenie rezultatów między przedsiębiorstwami, które wdrożyły TQM, i tymi, które nie stosują metody (zastosowano test *t* dla prób niezależnych). W przedsiębiorstwach z TQM istotnie wyżej były oceniane rezultaty sprawnościowe i zarządcze (wyniki statystyk podano w tab. 3). Zastanawiające jest to, że dwie ostatnie grupy rezultatów są relatywnie niżej oceniane, co może świadczyć o większej trudności osiągnięcia rezultatów dotyczących podsystemu społecznego oraz tych odnoszących się do zadowolenia klientów i stosunków z partnerami zewnętrznymi. Z drugiej strony analiza przesłanek, jakimi kierowali się menedżerowie w badanych przedsiębiorstwach, sięgając po TQM, wskazuje, że przede wszystkim dążyli oni do podniesienia jakości produktów, podniesienia poziomu konkurencyjności oraz obniżenia kosztów, a aspekty związane z satysfakcją klientów czy pracowników były mniej ważne.

**Tabela 2.** Współczynniki spójności wewnętrznej skal zmiennych składających się na rezultaty stosowania współczesnych metod zarządzania ( $n = 167$ )

REZULTATY OGÓLNOBIZNESOWE	Współczynnik $\alpha$ Cronbacha
1	2
1. Ogólna poprawa wyników finansowych organizacji 2. Poprawa rentowności i efektywności gospodarowania organizacji 3. Poprawa płynności finansowej 4. Zwiększenie przychodów organizacji	0,818

<sup>4</sup> Analizę czynnikową przeprowadzono metodą osi głównych za pomocą pakietu SPSS for Windows. Do rotacji uzyskanego rozwiązania czynnikowego wykorzystano metodę rotacji ukośnej Promax. Ze względu na kształt wykresu osypiska i merytoryczny sens rozwiązania zdecydowano o przyjęciu rozwiązania pięcioczynnikowego. Cztery z 39 rezultatów nie budowały spójnej skali z żadnym nowo wyszczególnionym czynnikiem, więc zdecydowano o ich pominięciu.

Tabela 2, cd.

1	2
5. Zapewnienie warunków do długotrwałej egzystencji organizacji 6. Usuwanie „wąskich gardeł” i barier w rozwoju przedsiębiorstwa 7. Zwiększenie szybkości obrotu kapitałem w organizacji 8. Lepsze dopasowanie się organizacji do zmian zachodzących w otoczeniu 9. Ograniczanie ryzyka gospodarczego 10. Skuteczniejsze osiągnięcie celów organizacji	
<b>REZULTATY SPRAWNOŚCIOWE</b>	
1. Wzrost produktywności 2. Wzrost jakości produktów 3. Poprawa gospodarki magazynowej, w tym obniżenie poziomu zapasów 4. Poprawa terminowości realizacji zleceń produkcyjnych 5. Skrócenie czasu rozwoju nowych produktów 6. Wdrożenie bardziej przyjaznych ekologicznie technologii 7. Efektywniejsze i bardziej racjonalne gospodarowanie zasobami organizacji 8. Obniżenie kosztów funkcjonowania, zmniejszenie rozrzutności w organizacji 9. Zwiększenie wydajności pracy	0,822
<b>REZULTATY SPOŁECZNE</b>	
1. Większa motywacja pracowników do realizacji zadań zgodnych z celami organizacji 2. Zwiększenie zadowolenia i podniesienie morale pracowników 3. Zwiększenie innowacyjności i kreatywności pracowników 4. Zwiększenie zaangażowania pracowników w osiągnięcie wyników 5. Podniesienie kompetencji pracowników	0,802
<b>REZULTATY ZARZĄDCZE</b>	
1. Poprawa koordynacji realizacji zadań w zakresie zarządzania 2. Trafniejsze decyzje w procesie zarządzania organizacją 3. Skrócenie czasu podejmowania decyzji 4. Ułatwienie racjonalnego układu kompetencji i odpowiedzialności na różnych szczeblach zarządzania 5. Lepszy przepływ informacji wewnątrz organizacji 6. Dostarczenie różnym szczeblom kierowania dodatkowych wieloprzekrojowych informacji niezbędnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem 7. Poprawa integracji pracowników, współpracy między komórkami organizacyjnymi	0,762
<b>REZULTATY DOTYCZĄCE RELACJI PRZEDSIĘBIORSTWA Z OTOCZENIEM</b>	
1. Poprawa komunikacji z otoczeniem 2. Zwiększenie efektu synergii współpracy z klientami i/lub partnerami biznesowymi 3. Poprawa zadowolenia kluczowych klientów 4. Lepsze kontakty z dostawcami	0,673

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela. 3.** Stosowanie TQM a ocena rezultatów

Rezultaty	TQM wdrożono	Brak TQM	Statystyka <i>t</i>	Poziom istotności	Miara siły efektu
Rezultaty sprawnościowe	M = 3,84, SD = 0,47	M = 3,63, SD = 0,52	t(156) = -2,67	<i>p</i> = 0,009	<i>g</i> = 0,432
Rezultaty zarządcze	M = 3,78, SD = 0,51	M = 3,64, SD = 0,47	t(157) = -1,77	<i>p</i> = 0,079*	<i>g</i> = 0,286

\* Wynik na granicy istotności.

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania w świetle wyników badań empirycznych

Analiza wariancji wykazała szereg związków między współwystępowaniem TQM w parach z innymi metodami zarządzania a oceną rezultatów. Wszystkie istotnie statystyczne związki zawiera tab. 4 (w załączniku).

W przypadku aż 10 z 12 badanych metod (poza takimi metodami, jak: outsourcing i six sigma) **rezultaty ogólnobiznesowe** były oceniane istotnie lepiej, gdy TQM stosowano wspólnie w parze z tymi metodami, niż wtedy, gdy TQM wdrożono bez tych metod. W odniesieniu do dwóch par metod: TQM z CRM oraz TQM z zarządzaniem wiedzą, pary te prowadziły do lepszych rezultatów niż zastosowanie którejkolwiek metody samodzielnie (TQM lub towarzyszącej). W przypadku **rezultatów sprawnościowych** aż 3 pary metod: TQM-CRM, TQM-controlling i TQM-outsourcing przyczyniały się do podniesienia efektów sprawnościowych względem zastosowania którejkolwiek z tych metod samodzielnie. Ponadto TQM w parze z benchmarkingiem lub BSC osiągało wyższe rezultaty sprawnościowe niż stosowane bez tych metod. Wreszcie w przedsiębiorstwach, w których zastosowano ERP razem z TQM, rezultaty sprawnościowe były wyższe niż w przypadku wdrożenia ERP bez TQM. Para TQM-six sigma prowadziła do wyższych **rezultatów zarządczych** niż którakolwiek z tych metod stosowana bez drugiej. TQM razem z BSC dawało wyższe **rezultaty zarządcze i społeczne** niż zastosowanie TQM bez zrównoważonej karty wyników. Nie odnotowano żadnych istotnych statystycznie związków odnośnie do rezultatów dotyczących relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem.

## 6. Zakończenie

Artykuł ma charakter eksploracyjny – nie stawiano hipotez dotyczących związków pomiędzy współwystępowaniem TQM z innymi metodami zarządzania a rezultatami stosowania metod. Warto jednak pokrótce skomentować kluczowe wyniki empiryczne.

Za szczególne należy uznać pary metod: TQM-CRM, TQM-zarządzanie wiedzą, TQM-controlling, TQM-six sigma oraz TQM-outsourcing. Są to pary metod, które w świetle wyników badań należy uznać za komplementarne – w parze prowadzą do wyższych rezultatów niż każda z metod stosowana osobno.

Komplementarność metod TQM i CRM (metody te wspólnie prowadziły do wyższych rezultatów ogólnobiznesowych i sprawnościowych niż którakolwiek metoda bez drugiej) znajduje uzasadnienie w poglądach literaturowych. Satysfakcja klienta i podtrzymywanie relacji z klientem w znacznym stopniu zależą od tego, jak dobrze produkt i usługa odzwierciedlają rzeczywiste oczekiwania klienta względem jakości [Zineldin 2005]. TQM i CRM mają też wiele aspektów podobnych czy nawet wspólnych, m.in. kluczowe zasady TQM są równocześnie podstawą systemów CRM: orientacja na klienta, zaangażowanie pracowników i ciągłe doskonalenie [Curry, Kkolou 2004].

Związek TQM i zarządzania wiedzą jest szczególnie intensywnie zgłębiany w literaturze (przykładowo [Johannsen 2000; Zhao, Bryar 2001; Ručevičius 2006]). Większość badaczy widzi zarządzanie wiedzą jako metodę szerszą względem TQM [Ručevičius 2006], niektórzy postrzegają ją nawet jako rozszerzenie koncepcji jakościowych [Ribièrè, Khorramshahgol 2004], a F. Zhao i P. Bryar wskazują na efekt synergiczny stosowania obu metod razem [Zhao, Bryar 2001]. Niniejsze badania potwierdzają ten ostatni pogląd – świadczą o komplementarności obu metod, gdyż ich współwystępowanie przyczynia się do poprawy rezultatów ogólnobiznesowych względem stosowania którejkolwiek metody samodzielnie.

Przez niektórych six sigma uznawana jest za technikę TQM (Hellsten, Klefsjo 2000, za: [Strumiłło 2010]). Przez innych TQM i six sigma są postrzegane jako odrębne metody zarządzania, odnoszące się do obszaru doskonalenia całościowych procesów i jakości w przedsiębiorstwie, których zintegrowanie może prowadzić do podniesienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Cheng 2008]. Zgodnie z wynikami badań prezentowanych w niniejszym opracowaniu metody te są komplementarne i wspólnie prowadzą do wyższych rezultatów zarządczych niż każda z nich osobno.

Niewiele natomiast można znaleźć analiz literaturowych dotyczących relacji między TQM a controllingiem. W świetle niniejszych badań metody te są komplementarne – prowadzą do bardziej pozytywnej oceny rezultatów sprawnościowych, niż gdy są stosowane samodzielnie, oraz wyższych rezultatów ogólnobiznesowych względem sytuacji wdrożenia samego TQM. Wydaje się, że TQM może stanowić znaczne wsparcie controllingu poprzez koncentrację uwagi na procesach, wypracowanie zaangażowania wszystkich pracowników, podejmowanie decyzji na podstawie stanu faktycznego oraz konieczność ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa<sup>5</sup>. Controlling z kolei dostarcza narzędzia dla TQM w postaci wiarygodnego i bezstronnego rachunku ekonomicznego (również odnoszącego się do kosztów jakości).

<sup>5</sup> Wartości TQM zaczerpnięto z prac: [Strumiłło 2010; Zymonik, Zymonik 2011].

Interesujący był wynik dotyczący komplementarności koncepcji: TQM oraz outsourcing – razem metody prowadziły do bardziej pozytywnej oceny rezultatów sprawnościowych niż którakolwiek z nich bez drugiej. TQM może stanowić wsparcie przy wdrażaniu outsourcingu ze względu na to, że koncentruje się na kliencie i procesach. Ponadto często, jako zagrożenie stosowania outsourcingu, wymienia się obniżenie jakości świadczonych usług [Kopczyński 2010], współwystępowanie z TQM może przyczyniać się do ograniczenia tego ryzyka. Wydaje się, że outsourcing może stanowić wsparcie TQM przede wszystkim w zakresie racjonalizacji kosztów.

Łączenie TQM z większością spośród badanych metod pozwala uzyskiwać wyższe rezultaty względem zastosowania samego TQM. Odnotowano wyższe rezultaty, gdy TQM stosowano wspólnie z następującymi metodami:

1) Zarządzanie przez kompetencje.

Hellsten i Klefsjo jako jedną z technik TQM wskazują „rozwój pracownika” (Hellsten, Klefsjo 2000, za: [Strumiłło 2010]). Z tej perspektywy zarządzanie przez kompetencje wydaje się metodą wspierającą TQM poprzez koncentrację na identyfikacji i kształtowaniu pożądanych kompetencji pracowników. Wyniki badań wskazują, że TQM wspólnie z zarządzaniem kompetencjami prowadzi do lepszych rezultatów ogólnobiznesowych niż wdrożenie samego TQM.

2) Zarządzanie procesowe.

Według TQM „przedsiębiorstwo powinno być traktowane jako zbiór procesów, które powinny być nie tylko zidentyfikowane, lecz także analizowane i mierzone w celu doskonalenia” [Zymonik, Zymonik 2011, s. 147]. Hellsten i Klefsjo uznają zarządzanie procesowe za technikę TQM (Hellsten, Klefsjo 2000, za: [Strumiłło 2010]). Wyniki niniejszych badań potwierdzają ten pogląd – w przedsiębiorstwach, w których wdrożono TQM wspólnie z zarządzaniem procesowym wyżej oceniano rezultaty ogólnobiznesowe.

3) LM.

Zgodnie ze wskazówkami literaturowymi, LM i TQM, choć różne z perspektywy kluczowych orientacji („eliminacja marnotrawstwa” w przypadku LM i „orientacja na doskonalenie jakości” w wypadku TQM), są raczej komplementarne, gdyż wiele ich istotnych założeń jest wspólnych. Omawiane badania wskazują, że zastosowanie TQM wspólnie z LM prowadzi do wyższych rezultatów ogólnobiznesowych niż zastosowanie LM bez TQM. Jednak żadne rezultaty stosowania tych metod wspólnie nie są istotnie różne względem wdrożenia LM bez TQM (co świadczy raczej o jednostronności relacji między metodami). Zaskakujący jest również brak związków w odniesieniu do rezultatów sprawnościowych.

4) ERP.

W literaturze podkreśla się komplementarność TQM i ERP [Li i in. 2008]. Badania L. Li i współpracowników [2008] wskazują, że TQM może stanowić podstawę implementacji ERP przede wszystkim ze względu na uporządkowanie procesów przedsiębiorstwa. Ponadto, zdaniem Schniederjansa i współpracowników [2003], TQM zapewnia odpowiednią – sprzyjającą ERP – kulturę organizacyjną oraz orga-

nizacyjną infrastrukturę dla ERP [Li i in. 2008]. W świetle omawianych badań stosowanie TQM wspólnie z ERP prowadziło z jednej strony do wyższych rezultatów ogólnobiznesowych niż wdrożenie samego TQM, z drugiej zaś zastosowanie ERP wspólnie z TQM prowadziło do bardziej pozytywnej oceny rezultatów sprawnościowych niż zastosowanie samego ERP. Wskazuje to na komplementarność obu metod.

#### 5) Benchmarking.

Choć benchmarking jest niewątpliwie samodzielną metodą zarządzania, to w relacji z TQM podkreśla się jego podrzędny charakter – stanowi on narzędzie TQM (Hellsten, Klefsjo 2000, za: [Strumiłło 2010]; Ross 1994, za: [Sholihin, Laksmi 2009]). Przeprowadzone badania dowodzą, że stosowanie pary TQM-benchmarking prowadzi do wyższej oceny rezultatów ogólnobiznesowych i sprawnościowych.

#### 6) BPR.

Część badaczy podkreśla sprzeczność metod BPR i TQM, gdyż filozofia radykalnej zmiany oraz odrzucenia wcześniejszych rozwiązań stoi w opozycji do ewolucyjnego ciągłego doskonalenia [Elzinga i in. 1995; Subramoniam i in. 2009]. Co raz częściej dominuje jednak pogląd, że stosowanie tych metod wspólnie może być szczególnie korzystne dla przedsiębiorstwa [Hammer, Champy 1993; González-Benito i in. 1999; Ribière, Khorramshahgol 2004; Gouranourimi 2012]. W obliczu opisanych sprzecznych poglądów szczególnie ciekawy jest wynik przeprowadzonych badań, wskazujący, że TQM wspólnie z BPR prowadzi do wyższych rezultatów ogólnobiznesowych niż zastosowanie samego TQM.

#### 7) BSC.

Należy szczególną uwagę zwrócić na związek między metodą TQM i BSC, gdyż jedynie wspólnie z tą metodą TQM prowadziło do wyższej oceny rezultatów ogólnobiznesowych, sprawnościowych, zarządczych i społecznych względem sytuacji zastosowania samego TQM. Wynik ten zyskuje potwierdzenie w poglądach literaturowych – wskazuje się na pozytywną interakcję między TQM i BSC oraz na to, że wspólne stosowanie omawianych metod wpływa pozytywnie na wyniki przedsiębiorstwa [Hoque 2003; Sholihin, Laksmi 2009; Gonçalves 2009].

Metody zarządzania współwystępują we współczesnych przedsiębiorstwach, często jednak łączenie metod bywa przypadkowe. Wyniki zaprezentowane w niniejszym opracowaniu mogą stanowić wskazówkę dla świadomego planowania konfiguracji współwystępowania TQM z innymi współczesnymi metodami zarządzania, przy założeniu, że współwystępowanie metod powinno być korzystne dla przedsiębiorstwa jako całości.

## Literatura

Bieńkowska A., Zgrzywa-Ziemak A., *Współczesne metody zarządzania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce – identyfikacja stanu istniejącego*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, red. M. Hopej, Z. Kral, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.



- Cheng J.L., *Implementing six sigma via TQM improvement: An empirical study in Taiwan*, „The TQM Journal” 2008, vol. 20, iss. 3, s. 182-195.
- Curry A., Kkolou E., *Evaluating CRM to contribute to TQM improvement – A cross-case comparison*, „The TQM Magazine” 2004, vol. 16, iss. 5, s. 314-324.
- Elzinga D.J., Horak T., Lee C.Y., Bruner C., *Business process management: Survey and methodology*, „IEEE Transactions on Engineering Management” May 1995, vol. 42, no. 2, s.119-128.
- Gonçalves H.S., *Proposal of a strategy model planning aligned to the balanced scorecard and the quality environments*, „The TQM Journal” 2009, vol. 21, iss. 5, s. 462-472.
- González-Benito J., Martínez-Lorente A.R., Dale B.G., *Business process re-engineering to total quality management: An examination of the issues*, „Business Process Management Journal” 1999, vol. 5, iss. 4, s. 345-358.
- Gouranourimi F., *Total quality management, business process reengineering & integrating them for organizations' improvement*, „American Journal of Scientific Research” 2012, iss. 46, s. 47-59.
- Hoque Z., *Total quality management and the balanced scorecard approach: A critical analysis of their potential relationships and direction for research*, „Critical Perspective on Accounting” 2003, vol. 14, s. 553-566.
- Jagoda H., Lichtarski J., *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 1, s. 3-6.
- Johannsen C.G., *Total Quality Management in a knowledge management perspective*, „Journal of Documentation” January 2000, vol. 56, no. 1, s. 42-54.
- Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2010.
- Li L., Markowski C., Xu L., Markowski E., *TQM – A predecessor of ERP implementation*, „Int. J. Production Economics” 2008, vol. 115, s. 569-580.
- Lichtarski J., Czura M., *O relacjach między koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 2002, 10, s. 7-9.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Collins Business Essentials, 2003.
- Ribiére V.M., Khorramshahgol R., *Integrating total quality management and knowledge management*, „Journal of Management Systems” 2004, vol. 16, no. 1, s. 39-54.
- Ruņevičius J., *Integration of total quality management and knowledge management*, „Informacijos Mokslai” 2006, vol. 37, s. 30-38.
- Sholihin M., Laksmi A.C., *Total quality management, balanced scorecard and performance*, „JAAI” Juni 2009, vol. 13, no. 1, s. 13-28.
- Strumiłło J., *Koncepcja TQM*, [w:] *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, red. M. Czerna, A.A. Szpitter, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Subramoniam S., Tounsi M., Krishnankutty K.V., *The role of BPR in the implementation of ERP systems*, „Business Process Management Journal” 2009, vol. 15, no. 5, s. 653-668.
- Sułkowski Ł., *Problem niewspółmierności koncepcji w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 4, s. 6-8.
- Szpitter A.A., *Koncepcje zarządzania – próba klasyfikacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 10, s. 9-12. *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, red. M. Hożej, Z. Kral, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
- Zhao F., Bryar P., *Integrating Knowledge Management and Total Quality: A Complementary Process*, Preceeding of the 6<sup>th</sup> International Conference on ISO 9000 and TQM, 17-19 April 2001, s. 390-395.
- Zineldin M., *Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry*, „The TQM Magazine” 2005, vol. 17, Iss. 4, s. 329-344.
- Zymonik J., Zymonik Z., *Total Quality Management*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, red. M. Hożej, Z. Kral, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.

## **THE EFFECTS OF TQM IN CONJUNCTION WITH OTHER MANAGEMENT METHODS**

**Summary:** The paper presents the results of empirical research on the relationship between the effects of TQM implemented with other management methods (benchmarking, BPR, CRM, controlling, ERP, LM, outsourcing, six sigma, BSC, process management, management by competences and KM).

**Keywords:** management methods, TQM.

## Załącznik

**Tabela 4.** Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji: współwystępowanie TQM w parach z wybranymi metodami zarządzania a rezultaty ich stosowania (wyniki istotne statystycznie)

REZULTATY OGÓLNOBIZNESOWE		N	M	SD	Sig. lev.
TQM i benchmarking	F (3,151) = 4,297; p < 0,01				
	brak obu metod	76	3,67	0,40	0,003
	tylko TQM	51	3,66	0,40	0,003
	TQM i bench.	13	4,10	0,54	-
TQM i BPR	F (3,151) = 3,15; p < 0,05				
	brak obu metod	86	3,68	0,39	0,031
	tylko TQM	54	3,69	0,44	0,047
	TQM i BPR	10	4,06	0,47	-
TQM i BSC	F (3,151) = 4,94; p < 0,01				
	brak obu metod	87	3,69	0,40	0,002
	tylko TQM	52	3,66	0,41	0,001
	TQM i BSC	12	4,14	0,47	-
TQM i controlling	F (3,151) = 6,37; p < 0,001				
	brak obu metod	51	3,67	0,36	0,014
	tylko TQM	28	3,51	0,39	0,000
	TQM i contr.	36	3,93	0,43	-
TQM i CRM	F (3,151) = 5,20; p < 0,01				
	brak obu metod	56	3,67	0,42	0,013
	tylko TQM	35	3,57	0,37	0,001
	tylko CRM	35	3,72	0,35	0,097*
	TQM i CRM	29	3,96	0,47	-
TQM i ERP	F (3,151) = 3,82; p < 0,05				
	brak obu metod	69	3,67	0,40	0,021
	tylko TQM	39	3,62	0,36	0,013
	TQM i ERP	25	3,94	0,54	-
TQM i LM	F (3,151) = 4,47; p < 0,01				
	brak obu metod	77	3,67	0,34	0,012
	tylko TQM	39	3,61	0,41	0,004
	TQM i LM	25	3,96	0,46	-
TQM i zarz. kompetencjami	F (3,151) = 3,23; p < 0,05				
	brak obu metod	80	3,69	0,36	0,032
	tylko TQM	45	3,65	0,37	0,016
	TQM i zarz. kompetencjami	19	3,98	0,57	-

TQM i zarz. procesowe	F (3,151) = 2,71; p < 0,05				
	tylko TQM	23	3,56	0,42	0,038
	TQM iz.proc.	41	3,85	0,45	-
TQM i zarz. wiedzą	F (3,151) = 4,13; p < 0,01				
	brak obu metod	71	3,70	0,36	0,029
	tylko TQM	39	3,61	0,38	0,005
	tylko ZW	20	3,67	0,48	0,081*
TQM i ZW	25	3,96	0,50	-	
<b>REZULTATY ZARZĄDCZE</b>		<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Sig. lev.</b>
TQM i BSC	F (3,155) = 3,32; p < 0,05				
	brak obu metod	91	3,63	0,47	0,011
	tylko TQM	52	3,70	0,45	0,056*
	TQM i BSC	12	4,10	0,65	-
TQM i six sigma	F (3,155) = 3,68; p < 0,05				
	brak obu metod	88	3,65	0,46	0,010
	tylko six sigma	7	3,51	0,57	0,033
	tylko TQM	55	3,71	0,50	0,039
TQM i six sig.	9	4,17	0,41	-	
TQM i zarz. kompetencjami	F (3,155) = 3,98; p < 0,01				
	brak obu metod	85	3,60	0,47	0,017
	TQM i zarz. kompetencjami	19	3,96	0,56	-
TQM i zarz. wiedzą	F (3,155) = 3,00; p < 0,05				
	brak obu metod	75	3,61	0,48	0,018
	TQM i ZW	25	3,94	0,46	-
<b>REZULTATY SPRAWNOŚCIOWE</b>		<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Sig. lev.</b>
TQM i benchmarking	F (3,154) = 4,48; p < 0,01				
	brak obu metod	78	3,61	0,52	0,003
	tylko TQM	50	3,77	0,45	0,087*
	TQM i bench.	14	4,12	0,45	-
TQM i BSC	F (3,154) = 5,96; p < 0,01				
	brak obu metod	90	3,63	0,52	0,000
	tylko TQM	52	3,75	0,44	0,008
	TQM i BSC	12	4,25	0,38	-
TQM i controlling	F (3,154) = 5,01; p < 0,01				
	brak obu metod	53	3,59	0,54	0,001
	tylko TQM	29	3,67	0,46	0,045
	tylko controll.	41	3,68	0,49	0,031
TQM i contr.	35	3,99	0,42	-	

TQM i CRM	F (3,154) = 4,85; p < 0,01				
	brak obu metod	56	3,67	0,55	0,011
	tylko TQM	37	3,71	0,46	0,060*
	tylko CRM	38	3,57	0,46	0,002
	TQM i CRM	27	4,02	0,42	-
TQM i ERP	F (3,154) = 3,52; p < 0,05				
	brak obu metod	71	3,62	0,56	0,011
	tylko ERP	23	3,65	0,38	0,085*
	TQM i ERP	23	4,00	0,52	-
TQM i LM	F (3,154) = 4,53; p < 0,01				
	brak obu metod	79	3,58	0,52	0,007
	TQM i LM	26	3,94	0,49	-
TQM i outsourcing	F (3,154) = 5,44; p < 0,01				
	brak obu metod	61	3,60	0,54	0,001
	tylko outsour.	33	3,68	0,47	0,014
	tylko TQM	43	3,72	0,40	0,023
	TQM i outsour.	21	4,10	0,50	-
TQM i six sigma	F (3,154) = 3,99; p < 0,01				
	brak obu metod	87	3,62	0,54	0,010
	TQM i six sig.	9	4,17	0,38	-
TQM i zarz. wiedzą	F (3,154) = 2,87; p < 0,05				
	brak obu metod	73	3,64	0,52	0,048
	TQM i ZW	25	3,94	0,51	-
REZULTATY SPOŁECZNE		N	M	SD	Sig. lev.
TQM i BSC	F (3,157) = 3,05; p < 0,05				
	brak obu metod	91	3,59	0,56	0,017
	tylko TQM	54	3,61	0,46	0,031
	TQM i BSC	12	4,07	0,44	-
TQM i zarz. wiedzą	F (3,157) = 2,92; p < 0,05				
	brak obu metod	74	3,54	0,54	0,046
	TQM i ZW	26	3,85	0,46	-

\* wynik na granicy istotności

Źródło: opracowanie własne.