

WSTĘP

Jakość jest przymiotem (właściwością, atrybutem) otaczającego nas świata, stanowiąc kryterium wyboru w podejmowaniu różnorodnych decyzji. Z perspektywy organizacji oferujących produkty zapewnienie powtarzalnej jakości (utrzymania za każdym razem właściwości na zaplanowanym poziomie) stanowi podstawę funkcjonowania na rynku. Wszystko, co może być oferowane na rynku dla zaspokojenia pragnienia lub potrzeby, jest produktem, w tym: dobrem fizycznym (towarem), usługą, doznaniem, wydarzeniem, osobą, miejscem, nieruchomością, organizacją, informacją i ideą [Kotler i Keller 2012, s. 349]. Działania organizacyjne skoncentrowane wokół różnorodnych techniczno-organizacyjnych aspektów jakości mieszczą się w ramach koncepcji zarządzania jakością. Przez wiele lat podejście do zarządzania jakością ewoluowało, lecz zawsze było ukierunkowane na spełnianie wymagań i oczekiwań klientów. Jakość to znaczący czynnik sukcesu rynkowego każdej organizacji [Jakubiec 2013, s. 36]. Wysoka jakość oferowanych produktów jest uważana za jeden z podstawowych elementów wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw [Zimon i Sikora 2012, s. 21]. Zmieniające się rynkowe warunki gospodarowania wymuszają proces ciągłego dostosowywania wewnętrznych działań w organizacji w imię osiągnięcia zaplanowanych celów. To powoduje, że organizacje, przy uwzględnianiu wpływów otoczenia, poszukują informacji o wewnętrznych czynnikach, których kształtowanie poprzez własne decyzje wpływa na efekty projakościowego zarządzania w organizacji. Z uwagi na zmieniające się okoliczności rynkowe jest to proces ciągły, a identyfikacja wewnętrznych czynników sukcesu zarządzania jakością jest tematem aktualnym zarówno wśród środowisk naukowych, jak i w różnorodnych organizacjach, tym bardziej że sukces działań organizacyjnych może być różnorodnie, indywidualnie postrzegany.

Pojęciu sukcesu, podobnie jak pojęciu jakości, z natury rzeczy powszechnie nadawane jest pozytywne znaczenie [Niedzielski 2016, s. 285]. Aczkolwiek uniknięcie porażki również może być traktowane jako sukces, podobnie jak bylejałość, a nie tylko doskonałość, jest przejawem jakości, zatem postrzeganie sukcesu ma charakter subiektywny i sytuacyjny [Niedzielski 2016, s. 285]. Kategorie „sukces” i „porażka” są bardzo często wykorzystywane

w języku potocznym dla podkreślenia pozytywnych lub negatywnych skutków działań człowieka, nie są to jednak kategorie precyzyjne i często nabierają różnych odcieni w zależności od wykorzystywanego kontekstu [Garbariski 2016, s. 57].

Projakościowe zarządzanie jest realizowane w każdej organizacji, aczkolwiek w różny sposób – intuicyjny lub systemowy. Intuicja menedżerów stanowi ogólny klimat dla podejmowania decyzji oraz uwzględniania priorytetów i zagrożeń w prowadzonej działalności gospodarczej. Jednak aby osiągać cele organizacyjne, działania nie mogą wynikać jedynie z intuicji decydentów, lecz powinny być podejmowane w sposób zorganizowany, systemowy. Jednym ze sposobów systemowego zarządzania jakością jest spełnienie adekwatnych wymagań normatywnych. Implementacja znormalizowanego systemu zarządzania jakością jest działaniem dobrowolnym i z różnych przyczyn (nie)podejmowanym w organizacjach. Dlatego istotne jest posiadanie informacji o wewnętrznych czynnikach sukcesu projakościowego zarządzania w organizacji, niezależnie od podstaw systemowego podejścia. Organizacje posiadające informacje o zbiorze takich czynników oraz zależnościach występujących pomiędzy nimi i ich wpływie na efekty organizacji jako całości mają możliwość kształtowania tych elementów poprzez wewnętrzne decyzje pracowników na rzecz sukcesu zarządzania jakością w organizacji.

Powyższe zagadnienia znajdują się w kręgu zainteresowań naukowych autora i wskazują na obszar tematyczny niniejszej monografii. Obszar badawczy dotyczy ogólnie zarządzania jakością w organizacji (nazywanego również projakościowym zarządzaniem w organizacji) i został skoncentrowany na czynnikach wewnętrznych, ich ważności i oddziaływaniu na rezultaty zarządzania jakością, które parametryzują sukces podejmowanych działań organizacyjnych w tym obszarze zarządzania.

Analiza literatury, obserwacje rynkowe oraz doświadczenia własne autora wpłynęły na zdefiniowanie następujących przesłanek badawczych:

1. Globalizacja i zmieniające się okoliczności gospodarowania sprawiają, że konkurencja pomiędzy organizacjami sprowadza się do minimalnych techniczno-organizacyjnych wyróżników jakościowych (wyrobów, procesów organizacyjnych), mających wpływ na pozyskanie i utrzymanie klientów. Organizacje chcące się wyróżnić na rynku uwzględniają, w ramach projakościowego zarządzania w organizacji, aspekty ryzyka w celu minimalizacji zagrożeń i wykorzystywania szans.
2. Tematyka zarządzania jakością w organizacji jest cały czas aktualna z uwagi na podejmowane w organizacjach działania, które są ukierunkowane na jakość końcowych produktów (wyrobów i usług). Zmieniające się wymagania i oczekiwania klientów co do jakości produktów oraz „wachlarza” dostępnego asortymentu na rynku wysoko pozycjonują, w przekonaniu autora,

zagadnienia zarządzania jakością jako priorytet w działaniu każdej organizacji. Poszukiwanie wewnątrzorganizacyjnych czynników oraz relacji pomiędzy nimi i siły ich wpływu na rezultaty zarządzania jakością będzie zawsze aktualne i ekonomicznie uzasadnione.

Istnieją różnorodne opracowania teoretyczne i empiryczne w obszarze systemowego zarządzania jakością. Brak jest jednak empirycznych badań ukazujących wewnętrzne czynniki wpływające na sukces projakościowego zarządzania w organizacji przy ukazaniu zależności pomiędzy aspektami jakości i ryzyka. Dlatego też dotychczasowy brak publikacji zestawiających wyniki badań z obszaru wewnętrznych czynników zarządzania jakością z elementami uwzględniającymi ryzyko stanowi lukę badawczą wartą, w przekonaniu autora, przeanalizowania oraz uzupełnienia wynikami badań empirycznych. W literaturze przedmiotu wskazywane jest łączenie zagadnień zarządzania jakością z ryzykiem ich realizacji. Jednak brak jest systemowego powiązania tych elementów w zbiór wewnętrznych działań organizacyjnych ze wskazaniem ważności czynników wewnętrznych zarządzania jakością uwzględniających ryzyko. Luka badawcza dotyczy wzbogacenia wewnętrznych czynników projakościowego zarządzania w organizacji poprzez uwzględnienie elementów składowych poszczególnych czynników w aspekcie ryzyka. Dlatego analizy i badania czynników wewnętrznych zarządzania jakością wzbogacone o ryzyko stanowią, zdaniem autora, wypełnienie luki badawczej istniejącej w obszarze naukowym. W dzisiejszych czasach szanse na sukces mają jedynie te przedsiębiorstwa, które potrafią w pełni zaspokoić potrzeby nabywców. Zatem muszą być one najlepsze przynajmniej pod jakimś względem, by pozyskać klientów. Szanse na sukces daje skoncentrowanie się na kluczowych czynnikach sukcesu i osiągnięcie perfekcji w określonej dziedzinie [Nieżurawski, Duarte i Nieżurawska 2016, s. 240]. Wybór wskazanej tematyki badawczej i przeprowadzenie tematycznych analiz oraz empirycznych badań z obszaru działań zarządzania jakością, które są podejmowane w każdej organizacji, pozwoli na uzupełnienie wiedzy w zakresie wewnętrznych czynników sukcesu projakościowego zarządzania w organizacji. Wiedza o ważności wewnętrznych czynników wpływających na sukces zarządzania jakością, w zestawieniu działań w aspekcie jakości podejmowanych z uwzględnieniem aspektu ryzyka, pozwoli organizacjom na podejmowanie adekwatnych decyzji, ukierunkowanych na osiąganie sukcesu projakościowego zarządzania w organizacji.

W związku z powyższym problem badawczy został zdefiniowany w formie pytania: Jakimi wewnętrznymi czynnikami można wpływać na sukces projakościowego zarządzania w organizacji?

Analiza literatury z zakresu zarządzania jakością w ukierunkowaniu na czynniki i rezultaty tego obszaru zarządzania w organizacji stanowiła podstawę dla

podjętych prac badawczych. Jako zagadnienia kluczowe dla całości opracowania można wskazać: jakość, zarządzanie jakością, wewnętrzne czynniki (składowe, elementy, elementy konstytuujące¹) zarządzania jakością, sukces zarządzania jakością, wpływ zarządzania jakością na rezultaty organizacji. Również skuteczność zarządzania jakością oraz podejście oparte na ryzyku w działaniach z obszaru zarządzania jakością stanowią zakres problematyki rozważanej w niniejszym opracowaniu. Powyższe kwestie zostały naświetlone przez autora w pierwszym rozdziale monografii jako ukazanie obszaru badawczego i wprowadzenie do dalszych analiz i badań empirycznych.

Badania empiryczne zostały przeprowadzone w grupie autoryzowanych salonów sprzedaży i serwisu samochodów osobowych w Polsce z perspektywy osób zarządzających w poszczególnych lokalizacjach bądź bezpośrednio nadzorujących zagadnienia zarządzania jakością. Dobór takiego zakresu podmiotowego opracowania, a jednocześnie próby badawczej, wynika z przyjęcia przez autora założenia o uregulowanym stopniu zaawansowania działań z zakresu zarządzania jakością w tejże grupie organizacji. Jest to efektem autoryzacji przyznawanej poszczególnym dealerom przez importerów i producentów samochodów danej marki. Tym samym dane jednostki, wytypowane do badania, są zobligowane do spełnienia wymagań autoryzacyjnych, które wkomponowują się w zarządzanie jakością niezależnie od funkcjonowania znormalizowanego systemu zarządzania jakością. Analiza tych zagadnień była realizowana przez autora wielopłaszczyznowo, przez wiele lat:

- od strony teoretycznej (poprzez analizę literatury, co zaowocowało na przykład współautorstwem monografii [Zapłata i Kaźmierczak 2011] dotyczącej m.in. ryzyka i ciągłości biznesu w aspekcie zarządzania jakością, wydanej w renomowanym wydawnictwie);
- na płaszczyźnie szkoleniowej (poprzez udział w charakterze uczestnika w szkoleniach największych audytorów znormalizowanych systemów zarządzania w jednostkach certyfikujących systemy zarządzania oraz prowadzenie szkoleń jako wykładowca w różnych organizacjach gospodarczych);
- z perspektywy dydaktycznej (prowadzenie wykładów, ćwiczeń i seminariów na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu w ramach m.in. przedmiotów: zarządzanie jakością, zarządzanie jakością i bezpieczeństwem, ekonomiczne aspekty jakości, zarządzanie projektami, zarządzanie sytuacjami kryzysowymi, systemowe zarządzanie ciągłością działania oraz jako opiekun grup studenckich w ramach projektów badawczych Koła Naukowego QUALITAS);
- w ujęciu normalizacyjnym (praca jako członek Komitetu Technicznego nr 6 ds. Systemów Zarządzania przy Polskim Komitecie Normalizacyjnym,

¹ Konstytuować – tworzyć lub kształtować coś [Dubisz 2008].

- w szczególności w zespole roboczym przy tworzeniu polskich wersji dokumentów normalizacyjnych PN-ISO 31000 oraz PN-ISO Guide 73);
- w sferze badawczej (poprzez realizację grantu własnego (finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki) dotyczącego systemowego zarządzania ciągłością działania w polskich organizacjach oraz udział w sześciomiesięcznym stażu naukowo-badawczym (finansowanym przez Poznański Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości) ukierunkowanym na wdrożenie znormalizowanego systemu zarządzania ciągłością działania);
 - w wymiarze praktycznym (jako audytor procesów biznesowych w sieciach sprzedaży i serwisu samochodów, koordynator testów tajemniczego klienta w branży motoryzacyjnej, współtwórca portali do wspomagania zarządzania w salonach sprzedaży i serwisu samochodów oraz doradca i konsultant w licznych projektach wdrażania i utrzymania znormalizowanych systemów zarządzania w jednostkach z różnych branż).

Dla zdefiniowanego problemu badawczego i zakresów pracy sformułowane zostały cele. Głównym celem pracy była identyfikacja i ocena ważności wewnętrznych czynników oraz ich oddziaływanie na sukces projakościowego zarządzania w organizacji. Dla tak zdefiniowanego głównego celu pracy zostały określone, na trzech płaszczyznach, cele szczegółowe:

I. Na płaszczyźnie teoriopoznawczej:

1. Zidentyfikowanie głównych wewnętrznych czynników zarządzania jakością po szczegółowej analizie literatury przedmiotu.
2. Zidentyfikowanie elementów konstytuujących główne wewnętrzne czynniki projakościowego zarządzania w organizacji w aspekcie jakości.
3. Określenie obszarów wpływu zarządzania jakością na sukces w organizacji poprzez identyfikację grup rezultatów projakościowego zarządzania w organizacji.
4. Zidentyfikowanie elementów konstytuujących główne wewnętrzne czynniki zarządzania jakością w organizacji w aspekcie ryzyka.

II. W obszarze empirycznym można wskazać na cele, które zostały zrealizowane w ramach analiz wyników badania ankietowego:

1. Ocena ważności elementów konstytuujących poszczególne wewnętrzne czynniki projakościowego zarządzania w organizacji oraz relacji pomiędzy tymi elementami.
2. Ocena ważności wewnętrznych czynników zarządzania jakością w organizacji oraz zależności zachodzących pomiędzy nimi.
3. Ocena ważności oraz hierarchizacja rezultatów projakościowego zarządzania w organizacji.
4. Identyfikacja relacji i ocena oddziaływania pomiędzy wewnętrznymi czynnikami a rezultatami projakościowego zarządzania w organizacji.

III. Cele użyteczne są związane z wykorzystaniem wyników uzyskanych podczas realizacji pracy:

1. Dostarczenie decyzyjcom z autoryzowanych salonów sprzedaży i serwisu samochodów osobowych w Polsce informacji o ważności wewnętrznych czynników i ich oddziaływaniu na rezultaty projakościowego zarządzania w organizacji. Informacje te mogą stanowić podstawę podejmowania decyzji biznesowych.
2. Z uwagi na charakter projakościowego zarządzania, jako działań mających miejsce w każdej organizacji, dostarczenie różnym organizacjom zorientowanym na klienta informacji o hierarchizacji wewnętrznych czynników zarządzania jakością i relacjach pomiędzy nimi oraz wpływie na osiągnięte wyniki (ich ważności).
3. Informacje pozyskane w wyniku realizacji teoretycznych analiz i empirycznych badań mogą być przydatne organizacjom doradczo-szkoleniowym, środowisku akademickiemu i innym zainteresowanym stronom w analizowaniu działań ukierunkowanych na sukces zarządzania jakością.

Realizacja celów empirycznych wymagała weryfikacji hipotez badawczych.

Pierwsza hipoteza badawcza (H1) brzmi: *Zaangażowanie kierownictwa i pracowników w jakość oraz orientacja na klientów stanowią najważniejsze wewnętrzne czynniki sukcesu projakościowego zarządzania w organizacji.*

Druga hipoteza badawcza (H2) zawiera przypuszczenie, że: *Elementy konstytuujące wewnętrzne czynniki zarządzania jakością w aspekcie ryzyka mają mniejsze znaczenie w oddziaływaniu na sukces zarządzania jakością niż elementy w aspekcie jakości.*

Trzecia hipoteza badawcza (H3) brzmi: *Wewnętrzne czynniki zarządzania jakością w największym stopniu wpływają na niefinansowe mierniki sukcesu projakościowego zarządzania w organizacji.*

W celu zweryfikowania postawionych hipotez badawczych i realizacji celów pracy przeprowadzone zostały badania empiryczne. Badanie właściwe przeprowadzono metodą pośrednich badań ankietowych. Dane empiryczne zostały zgromadzone przy użyciu kwestionariusza ankiety internetowej. Badanie ankietowe przeprowadzono wśród reprezentantów autoryzowanych salonów sprzedaży i serwisu samochodów osobowych w Polsce. W ramach procedury badawczej skorzystano m.in. z następujących metod badawczych: badania źródeł wtórnych, obserwacji oraz metod statystycznych (eksploracyjna analiza czynnikowa, korelacja, analiza skupień).

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z pięciu rozdziałów. Pierwsze dwa rozdziały monografii mają charakter teoretyczno-poznawczy. W rozdziale trzecim przedstawiono metodykę badań oraz charakterystykę próby badawczej. Rozdział czwarty to prezentacja oraz interpretacja wyników badania

empirycznego. Rozdział ostatni zawiera syntetyczne podsumowanie wyników i weryfikacji hipotez badawczych.

Pierwszy rozdział przedstawia problematykę pro jakościowego zarządzania w organizacji oraz ogólnych zagadnień związanych z ryzykiem jakości. Teoretyczna analiza obszaru badawczego została skoncentrowana na aspektach rynkowych i ewolucyjnych w systemowym zarządzaniu jakością. Ważną kwestię stanowiło odróżnienie czynników jakości, jako atrybutów związanych z produktami, od wewnętrznych czynników zarządzania jakością, jako elementów działań organizacyjnych kształtujących ostateczne wyniki podejmowanych aktywności. Problematyka skutecznego zarządzania jakością stanowiła dalszą treść w tym rozdziale, gdzie ukazane zostały działania od planowania do oceny skuteczności wraz z dylematami dotyczącymi wpływu zarządzania jakością na rezultaty organizacji. W ostatnim punkcie pierwszego rozdziału przedstawione zostały wyniki literaturowych analiz aspektu ryzyka uwzględnianego w pro jakościowym zarządzaniu w organizacji. Rozdział pierwszy został zakończony przedstawieniem wniosków z analiz obszaru badawczego.

Obszar badawczy niniejszej monografii został skoncentrowany na wewnętrznych czynnikach wpływających na sukces pro jakościowego zarządzania w organizacji. Czynniki wewnętrzne zostały przedstawione w drugim rozdziale monografii, co stanowi wynik przeprowadzonej literaturowej analizy obszaru badawczego. W rozdziale zidentyfikowano zbiór głównych wewnętrznych czynników zarządzania jakością wpływających na różne aspekty funkcjonowania tego obszaru zarządzania wraz z elementami składowymi. Wyniki te uzyskano w efekcie analizy literatury anglojęzycznej oraz publikacji polskojęzycznych. Następnie została poruszona problematyka sukcesu pro jakościowego zarządzania w organizacji z perspektywy wpływu działań z tego obszaru na funkcjonowanie i wyniki uzyskiwanie w organizacji. W części rozdziału drugiego zaprezentowane zostało podejście oparte na ryzyku jako koncept minimalizujący zagrożenia i maksymalizujący wykorzystywanie szans w zarządzaniu jakością. Ostatecznie zaprezentowano elementy z obszaru podejścia opartego na ryzyku, uzupełniające aspekty jakości głównych wewnętrznych czynników zarządzania jakością.

Metodyka badań empirycznych stanowi tytuł, i jednocześnie wskazuje na zawartość, rozdziału trzeciego. W tej części pracy został opisany cel i zakres badań. Uzasadniono dobór zakresu podmiotowego pracy oraz opisano procedurę zrealizowanego procesu badawczego. Scharakteryzowano również zawartość kwestionariusza ankietowego oraz przedstawione zostały zagadnienia przetwarzania i analizy danych uzyskanych w badaniu ankietowym.

Uzyskane wyniki badania ankietowego zostały zaprezentowane w czwartym rozdziale, który zatytułowany został *Ocena ważności wewnętrznych czynników pro jakościowego zarządzania w organizacji*. W rozdziale tym zostały

przedstawione wyniki przeprowadzonych badań. Ujęto w nim różnorodne analizy statystyczne, opatrzone komentarzami autora.

Interpretacja wyników i zależności pomiędzy szeregiem elementów zawartych w kwestionariuszu ankietowym pozwoliła na zidentyfikowanie różnorodnych relacji, które umożliwiły weryfikację postawionych hipotez badawczych. Treści związane z weryfikacją przypuszczeń naukowych oraz konkluzje z tym związane wypełniły strony piątego rozdziału monografii.

W Zakończeniu zostały przedstawione syntetyczne wnioski, zarówno poznawcze, jak i praktyczne implikacje, dla organizacji stanowiących zakres podmiotowy opracowania. Została również zwrócona uwaga na możliwe dalsze kierunki badań będące kontynuacją rozważań, od strony teoretycznej i praktycznej, na rzecz pogłębienia wiedzy o funkcjonowaniu obszaru zarządzania jakością w kierunku pozytywnego wpływu na wyniki organizacji.

Tytułowy w niniejszej monografii wpływ wewnętrznych czynników na sukces projakościowego zarządzania w organizacji dotyczy szerokiej problematyki teoretycznej przekładającej się na wymierne efekty w rzeczywistości gospodarczej. Koncentracja działań organizacyjnych na wybranych wewnętrznych czynnikach zarządzania jakością pozwala wpływać na sukces podejmowanych działań.

Rozdział I

PROJAKOŚCIOWE ZARZĄDZANIE W ORGANIZACJI

Jakość jest uwzględniana w podejmowaniu różnorodnych decyzji. Projakościowe zarządzanie w organizacji jest ukierunkowane na spełnianie różnych wymagań, jak również oczekiwań klientów. Jeśli podejmuje się działania ukierunkowane na trwały sukces² zarządzania jakością, konieczna jest wiedza o aspektach występujących w tym obszarze organizacyjnym oraz mechanizmach funkcjonowania adekwatnych rozwiązań systemowych.

1. Aspekty zarządzania jakością

Jakość w języku potocznym dotyczy najczęściej oceny, w jakim stopniu dany przedmiot lub usługa odpowiada wymaganiom oceniającego [Łańcucki 2010, s. 12]. Jakość w ujęciu filozoficznym to istotne cechy przedmiotu wyróżniające go spośród innych i stanowiące o jego swoistości pod każdym względem [Dubisz 2008, t. I, s. 1263]. Właściwości ocenianego elementu mogą być dwojakie: inherentne (tkwiące w istocie rzeczy) lub przypisane (subiektywnie postrzegane) [Łańcucki 2010, s. 32–33]. Zarówno właściwości inherentne, jak i – w większym stopniu – przypisane podlegają subiektywnej ocenie różnych podmiotów, co jest uwarunkowane³ wieloma czynnikami⁴. Generalnie każdy

² Sukces to:

– osiągnięcie celu, pomyślny wynik jakichś starań, działań [Dubisz 2008, t. III, s. 1447],

– osiągnięcie celu [PN-EN ISO 9000 2015-10, pkt 3.7.3, s. 25].

Trwały sukces to sukces trwający nieprzerwanie [PN-EN ISO 9000 2015-10, pkt 3.7.4, s. 25].

³ Uwarunkować (uwarunkowywać) – uzależnić (uzależniać) od określonych warunków [Dubisz 2008, t. IV, s. 309].

Uwarunkowanie – okoliczność mająca wpływ na coś, czynnik określający charakter czegoś [Dubisz 2008, t. IV, s. 309].

⁴ Czynniki – jedna z przyczyn wywołujących skutek; jeden ze składników warunkujących coś, rozstrzygających o czymś [Dubisz 2008, t. I, s. 538].

z podmiotów oceniających produkty zwraca uwagę na ich zgodność z wymaganiami oraz oczekiwaniami. Kwestia minimalizacji wad produktowych oraz niezgodności organizacyjnych (związanych z tokiem produkcji i świadczeniem usługi) dotyczy podejścia do jakości w każdej organizacji. Pojęcie jakości jest wielowymiarowe, ponieważ odnosi się do wszystkich aspektów życia i przez to może być postrzegane w wielu wymiarach [Karaszewski i Skrzypczyńska 2013, s. 13]. Na jakość końcowych produktów wpływ mają różne uwarunkowania, co jest uzależnione m.in. od rodzaju i zakresu prowadzonej działalności gospodarczej, oferowanego asortymentu, charakterystyki klientów.

Istotę jakości ukazuje normatywna definicja przyjęta w niniejszej pracy, że jakość to stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości (cech) obiektu spełnia wymagania [PN-EN ISO 9000:2015-10, pkt 3.6.2]. Wymaganie jest określone jako potrzeba lub oczekiwanie, które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo lub są obowiązkowe [PN-EN ISO 9000:2015-10, pkt 3.6.4]. Warto również zwrócić uwagę, że jakość – jako pojęcie towarzyszące każdej osobie i podmiotowi na rynku – jest w dużej mierze związana z indywidualnym charakterem występującym po stronie popytowej. Tym samym w odpowiedzi na popyt istnieją rozliczne uwarunkowania jakości po stronie podaźowej. Z perspektywy organizacji prowadzących działalność gospodarczą te jakościowe interakcje są zindywidualizowane z uwagi na różnorodne uwarunkowania. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na dwa aspekty wpływające na jakość i jej postrzeganie: efekt końcowy działań (wyrób, usługa) oraz rynkowy obszar działalności (rynek przemysłowy, konsumpcyjny).

Rodzaj działań podejmowanych w organizacjach jest związany z oferowanymi produktami. Wyroby mają materialny charakter i mogą zostać wyprodukowane „na stan magazynowy”, celem dalszej dystrybucji i sprzedaży, bądź na konkretne zamówienia ze strony klientów. W jednym i drugim przypadku potencjalni klienci mają możliwość oceny wyrobów przed podjęciem decyzji zakupowej, na podstawie dóbr dotąd wytwarzanych. W przypadku usług, które mają niematerialny charakter, ocena przed zakupem jest ograniczona do sfery dotychczasowych realizacji usługodawcy i ocen wcześniejszych klientów. Z perspektywy potencjalnego klienta przy zakupie usługi występuje większa niepewność⁵, niż w przypadku materialnych wyrobów, co do efektu końcowego, postrzeganego przez pryzmat potrzeb i oczekiwań.

⁵ Niepewność:

- ważna siła wynikająca ze zmienności i złożoności, która wpływa na wiele działań organizacyjnych [Griffin 2013, s. 90],
- w ujęciu teoretycznym o niepewności mówimy wówczas, gdy nie możemy powiązać prawdopodobieństwa z możliwym zdarzeniem lub nie wiemy, co może nas spotkać i jakie może to mieć konsekwencje, natomiast o ryzyku mówimy zawsze wtedy, gdy losowość daje się wyrazić w ścisłym liczbowym prawdopodobieństwie [Zawiła-Niedźwiecki 2013, s. 14].

Cechy wyrobów to pewne jego właściwości mające spełniać potrzeby klientów, czyli ich wymagania i oczekiwania [Karaszewski i Skrzypczyńska 2013, s. 42]. W ujęciu technicznym wyrób jest opisany przez zbiór właściwości fizycznych, z których wynikają jego właściwości użytkowe. Wartości (stany) cechy jakościowej są obrazami obiektów. Cechy te mogą być werbalne lub liczbowe, mierzalne albo niemierzalne, stałe, zmienne lub ciągłe, jedno- lub wielowymiarowe [Borys i Sudoł 1992, s. 13]. Ważność cech wyrobu wynika z tego, że odnoszą się do wymagań i oczekiwań klientów, kształtując satysfakcję z dostarczanych wyrobów [Karaszewski i Skrzypczyńska 2013, s. 42].

Cechy charakterystyczne usług, w porównaniu do wyrobów, to m.in. [Gronroos 2000, s. 47–48]: niematerialność (brak możliwości oceny przed dokonaniem zakupu), nierozłączność (równoczesność produkcji i konsumpcji), różnorodność (wynik jest wypadkową kooperacji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą), brak możliwości magazynowania, niemożność przywłaszczenia (brak transferu własności usługi), indywidualizacja (oczekiwania i potrzeby klientów nawet względem tej samej usługi mogą się różnić właśnie z uwagi na indywidualizm klientów). Ciężar gatunkowy poszczególnych atrybutów (cech) jest różny, w zależności od charakteru usługi. To powoduje, że jakość usług jest znacznie bardziej skomplikowana w definiowaniu niż jakość wyrobów [Karaszewski i Skrzypczyńska 2013, s. 20].

Jako usługę można traktować wynik procesu z przynajmniej jednym działaniem nieodzownie przeprowadzonym między organizacją a klientem [PN-EN ISO 9000:2015-10, pkt 3.7.7, s. 25]. Takie zdefiniowanie wpisuje się w ujęcie wskazywane w literaturze, gdzie przez pojęcie usługi rozumie się najczęściej te wszystkie przejawy ekonomicznej aktywności człowieka, które mają charakter niematerialny i charakteryzują się interaktywnością pomiędzy świadczącym usługi podmiotem a usługobiorcą [Łańcucki 2002, s. 12]. Elementem dominującym wyrobu jest zwykle jego materialność [PN-EN ISO 9000:2015-10, pkt 3.7.6, Uwaga 2, s. 25]. Jednak wyprodukowanie wyrobu często może obejmować element usługi, np. na etapie dostawy do klienta [PN-EN ISO 9000:2015-10, pkt 3.7.6, Uwaga 1, s. 25]. Dla zobrazowania relacji materialno-niematerialnych można wskazać (z perspektywy zakresu podmiotowego opracowania) na usługi serwisowe, które są przeprowadzane na materialnym samochodzie dostarczonym przez klienta. Z kolei w obszarze sprzedaży nowych samochodów w autoryzowanych salonach⁶ klient może się zdecydować na zakup modelu samochodu dostępnego „od ręki”, w danym salonie sprzedaży, jak

⁶ W niniejszej pracy w odniesieniu do autoryzowanych salonów sprzedaży i serwisu samochodów osobowych w Polsce używane będą dwa terminy:
– organizacja jako podmiot prowadzących ww. działalność,
– lokalizacja jako salon sprzedaży i (lub) serwisu, dana organizacja może mieć kilka lokalizacji (punktów dealerskich i (lub) serwisowych).

również może zdecydować o zamówieniu pojazdu według własnej konfiguracji. W drugiej sytuacji samochód będzie dopasowany do indywidualnych potrzeb klienta, ale równocześnie wydłuży to czas oczekiwania na odbiór zamówionego pojazdu. W jednym i drugim przykładzie interakcja pomiędzy kupującym a sprzedającym, w ramach transakcji kupna-sprzedaży, jest ukierunkowana na materialny wyrób, przy różnym natężeniu działań usługowych. Różnorodność interakcji pomiędzy usługami a materialnymi rezultatami prac wytwórczych sprawia, że ocena jakości usług jest wielowymiarowa i w procesie jej oceny można korzystać z pięciu wymiarów jakości, stanowiących kryteria jej oceny [Karaszewski i Skrzypczyńska 2013, s. 23]:

- wymiar materialny, rozumiany jako wygląd pomieszczeń, wyposażenia, personelu;
- niezawodność usług – zdolność dostawcy do zrealizowania usługi w sposób niezawodny i solidny;
- reakcja na oczekiwania klienta obejmująca chęć udzielenia mu pomocy, szybkość działań i reagowania na wymogi stawiane przez odbiorcę usług;
- fachowość i zaufanie odnoszące się do wiedzy merytorycznej personelu oraz ogólnego jego zachowania, umiejętności zdobywania zaufania klienta;
- empatia, czyli umiejętność zrozumienia oczekiwań klienta, zindywidualizowanego potraktowania jego potrzeb przez usługodawcę.

Organizacje⁷ oferujące wyroby i usługi identyfikują te różnorodne zagadnienia, tworząc asortyment w celu dotarcia do grup docelowych i generowania przychodów ze sprzedaży. Ten nieustanny dwukierunkowy ruch rynkowy w dopasowaniu stron podażowej i popytowej stanowi rdzeń działań gospodarczych. Klienci, w swoich decyzjach zakupowych i późniejszej ocenie jakości, uwzględniają powiązane z wyrobami i usługami czynniki ich jakości. Zatem dla dalszych rozważań i ukazania późniejszych zależności konieczne jest, zdaniem autora, zdefiniowanie terminu „czynnik jakości”. Skoro jakość oznacza zbiór inherentnych właściwości obiektu, a czynnik to jedna z przyczyn⁸ wywołująca skutek, to za czynniki jakości należy uznać wszystkie właściwości, które decydują o wyborze danego produktu oraz wynikowo – o ocenie jakości. Jednak

⁷ Organizacja to:

- grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów [Griffin 2013, s. 5];
- osoba lub grupa osób, pełniąca funkcje z przypisaniem odpowiedzialności, uprawnień i powiązań, do osiągnięcia swoich celów [PN-EN ISO 9000 2015-10, pkt 3.2.1, s. 15].

Pojęcie „organizacja” jest używane w niniejszej pracy w zawężonym, podmiotowym znaczeniu jako termin ogólny (pomimo występujących praktycznych różnic w znaczeniach), wskazujący na przedsiębiorstwo, spółkę, korporację, organ władzy państwowej, organizację non profit, działalność gospodarczą, instytucję, niezależnie od osobowości prawnej bądź formy własności.

⁸ Przyczyna to czynnik wywołujący jakieś zjawisko jako swój skutek; zespół warunków wywołujących jakieś zjawisko; powód [Dubisz 2008, t. III, s. 777].

systemu zarządzania jest skuteczność procesów tym systemem objętych, a więc również działań związanych z ograniczeniem zagrożeń i ich skutków. Sposobem na doskonalenie tego systemu jest zarządzanie ryzykiem, które bezpośrednio odzwierciedla wagę potencjalnych skutków zagrożeń i prawdopodobieństwo ich występowania [Karkoszka 2013, s. 14]. Tym samym skuteczność zarządzania ryzykiem jest dostosowywana do indywidualnych uwarunkowań każdej organizacji i jest uzależniona od czynników występujących zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz [Staniec 2011, s. 5]. Dlatego też zapewnienie sukcesu jakościowego zarządzania w organizacji wymaga podejmowania działań w aspekcie ryzyka, którym to zagadnieniem poświęcony został ostatni punkt niniejszego rozdziału pracy.

3. Aspekt ryzyka w osiągnięciu celów dotyczących jakości

Charakterystyczną cechą gospodarki rynkowej jest to, że kryzysowe sytuacje mogą powstawać w dowolnym stadium cyklu życia organizacji, ale krótkookresowe sytuacje kryzysowe nie zmieniają istoty przedsiębiorstwa jako wytwórcy wartości i mogą być zlikwidowane za pomocą operatywnych działań [Krzakiewicz 2008, s. 6]. Identyfikując źródło, istotę i określając zarysy sytuacji kryzysowej oraz analizując potencjalne konsekwencje kryzysów, można stworzyć bardziej niezawodny system zarządzania antykryzysowego dzięki ograniczeniu poziomu ryzyka i realizacji odpowiednich przedsięwzięć [Krzakiewicz 2008, s. 31]. Przedmiotem właściwego zarządzania ryzykiem jest jego identyfikacja oraz właściwe z nim postępowanie, a celem – zapewnienie maksymalnych trwałych korzyści we wszystkich dziedzinach działalności [Łańcucki 2013, s. 12]. Właściwe postępowanie z ryzykiem oznacza kompleksowe podejście do uwzględniania ryzyka i postępowania z nim w całej organizacji, na poszczególnych jej poziomach organizacyjnych, w odniesieniu zarówno do zagrożeń, jak i szans, i to w sposób systemowy, udokumentowany. Tymczasem działania z obszaru zarządzania ryzykiem są podejmowane często w organizacjach w sposób wybiórczy i intuicyjny [Bezpieczna Firma 2010], są kojarzone z podejściem niewłaściwym, mniej skutecznym od działań podejmowanych w sposób systemowy i dokumentowany. Nie można jednak automatycznie zakładać, że to podejście jest złe, ponieważ ta intuicyjność, wykorzystywana każdego dnia, stanowi *know-how* poszczególnych organizacji [Zapłata 2016a, s. 81]. Zgodnie z tradycyjną koncepcją ryzyko jest postrzegane jako zjawisko negatywne, sprawiające, że faktycznie osiągnięte rezultaty okazują się mniej korzystne niż zakładano. W tym nurcie ryzyko jest niebezpieczeństwem

poniesienia strat w zarządzaniu jakością [Szkoda 2012, s. 69]. Takie podejście to, niestety, powszechne postrzeganie ryzyka jako negatywnego aspektu w działalności gospodarczej. Konieczne jest jednak całościowe ujęcie zagadnień zarządzania ryzykiem (systemowe), ponieważ fragmentaryczne podejście (silosowe) jest samo w sobie ryzykowne [Conti 2010, ss. 355]. W zorganizowaniu działań z tego obszaru pomocna może być norma zawierająca wymagania dla systemowego zarządzania jakością ISO 9001, opublikowana w 2015 roku. Norma ta zawiera nowe w stosunku do wcześniejszych edycji wymagania dotyczące podejścia opartego na ryzyku. Wymagania normatywne w tym zakresie stanowią nowość, ale samo praktyczne podejście już nie. Podejście to jest bowiem automatycznie uwzględniane w codziennych działaniach z zakresu zarządzania jakością [ISO/TC 176/SC2/N1284 2015, s. 1]. Zmiany mogą wpłynąć pozytywnie na osiągnięte rezultaty zarządzania jakością, co prawdopodobnie stanowiło przesłankę wprowadzenia wymagań z obszaru zarządzania ryzykiem do normy ISO 9001 [PN-EN ISO 9001:2015-10]. Należy jednak podkreślić, że tematyka podejścia opartego na ryzyku zasadniczo zawsze była uwzględniana, również w sposób systemowy, chociażby w ramach działań zapobiegawczych, które w swej istocie służyły przewidywaniu i zapobieganiu niezgodnościom, co również stanowi zagadnienie przedstawione w normie ISO 31000 [Klimczak 2014, ss. 16–20]. Organizacja powinna planować działania z uwzględnieniem ryzyka zarówno pozytywnego (szans), jak i negatywnego (zagrożeń), nie ma jednak wymagań w zakresie stosowania formalnych metod lub udokumentowanych procesów zarządzania ryzykiem w ramach systemowego zarządzania jakością [PN-EN ISO 9001:2015-10, pkt A.4]. Na tę ogólność można spojrzeć dwojako. Z jednej strony dowodzi to elastycznego podejścia do zarządzania ryzykiem i indywidualnego dopasowania wymagań do specyfiki organizacji. Z drugiej jednak strony można uznać, że brak ostrych wymagań dotyczących procesu i metod zarządzania ryzykiem⁵¹ ugruntowuje niestety wybiórcze podejście do tych ważnych zagadnień w działalności gospodarczej. Autor niniejszego opracowania uważa, że ugruntowanie ogólnego, intuicyjnego⁵² podejścia do zarządzania ryzykiem w obszarze jakościowym jest słuszne, zgodnie z linią znormalizowanych systemów zarządzania, których zamiarem nie jest ujednolicanie struktury tych

⁵¹ Metody i narzędzia zarządzania ryzykiem zostały przedstawione w dokumencie normalizacyjnym IEC/ISO 31010.

⁵² Intuicja rozumiana jako twórcza wyobraźnia i przekonanie o danym działaniu bez pomocy doświadczenia [Dubisz 2008, t. I, s. 1237]; ISO/TC 176/SC2/N1284 „Risk-based thinking in ISO 9001:2015”, www.iso.org/tc176/sc02/public: „Risk is inherent in all aspects of quality management system”. Uwzględnienie w systemowym zarządzaniu jakością podejścia opartego na ryzyku i usunięcie, względem poprzednich edycji normy, osobnego wymagania dotyczącego działań prewencyjnych sprawia, że w obszarze zapobiegania zagrożeniom większy nacisk jest położony na podejście proaktywne niż reaktywne.

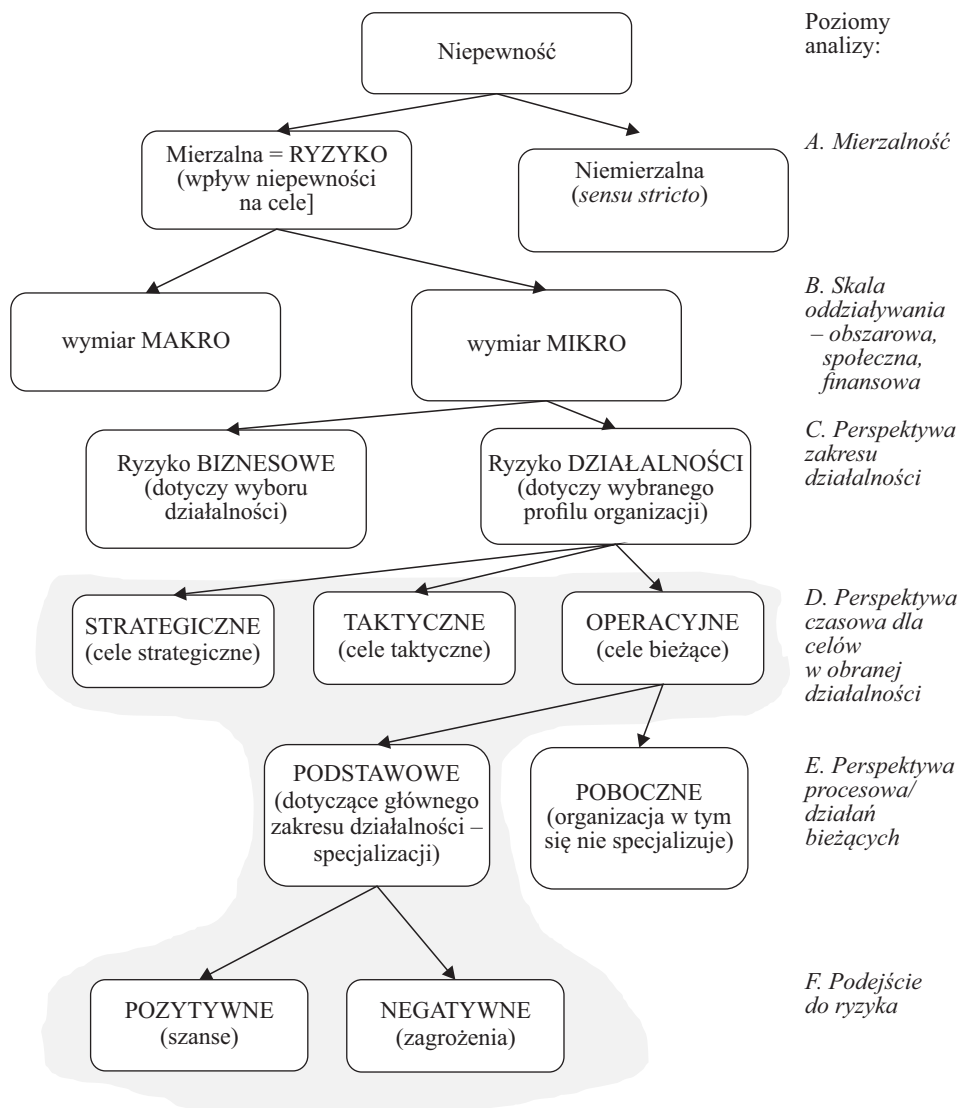
systemów [PN-EN ISO 9001:2015-10, pkt 0.1, s. 5], ponieważ, jak już to zostało w niniejszej pracy podkreślone, każda organizacja jest indywidualna, a dopasowywanie działań do wzorca nie będzie jednoznaczne z uzyskiwaniem pozytywnych rezultatów we wszystkich organizacjach.

Ryzyko dotyczy zdarzeń możliwych do przeanalizowania wówczas, gdy niepewność jest mierzalna (poziom A na rysunku 1) [Urbanowska-Sojkin 2013a, s. 14]. Kiedy odnosimy to do sfery pojedynczych organizacji, możemy mówić o płaszczyźnie mikroekonomicznej (poziom B na rysunku 1). W tym kontekście można wskazać na ryzyko wyboru działalności oraz, po określeniu tego profilu, na ryzyko prowadzenia danej działalności, nazywane ryzykiem operacyjnym (poziom C na rysunku 1). To ryzyko dotyczy bieżących działań organizacji, jednak występuje niuans w nazewnictwie dotyczący właśnie bieżącego czasu działań [Zapłata 2016a, s. 82]. W organizacji działania są realizowane w różnym horyzoncie, co implikuje perspektywę czasową (poziom D na rysunku 1) dla wyznaczanych celów i przyporządkowanych im zadań. W ramach najkrótszego okresu („codzienności”) w prowadzonej działalności gospodarczej następuje powielenie w nazewnictwie ryzyka, ponownie mamy do czynienia z ryzykiem operacyjnym. Na tym etapie dotyczy to bieżących operacji gospodarczych, które w dłuższym czasie przekładają się na osiąganie celów taktycznych, a te z kolei wpływają na realizację planów strategicznych. Spoglądając na jedną z wielu definicji ryzyka operacyjnego, pasuje ona do dualnego spojrzenia na ryzyko. Ryzyko operacyjne jest uważane za ryzyko niedostatecznej skuteczności działania z perspektywy celu operacyjnego (bieżącego) tego działania. Stanowi więc o tym, na ile procesy organizacyjne są dość skuteczne, w tym odporne na zakłócenia, aby organizacje mogły realizować swoje cele [Kosieradzka i Zawila-Niedźwiecki 2016, s. 39]. Jednak dla rozróżnienia słownego tych poziomów autor niniejszej monografii dokonał modyfikacji w nazewnictwie ryzyka operacyjnego w perspektywie wybranego zakresu działalności i określił je jako całościowe ryzyko działalności organizacji.

Z perspektywy jakości wytwarzanych wyrobów i świadczonych usług najważniejsza jest perspektywa operacyjna zarządzania ryzykiem, dotycząca celów bieżących, w tym jakościowych. Jednocześnie rozpatrując działania z zakresu zarządzania jakością, można wskazać na procesy podstawowe oraz poboczne (poziom E na rysunku 1). Te pierwsze dotyczą głównego celu działalności, a poboczne są związane z działaniami pomocniczymi oraz marginesowym profilem działalności. Na końcu tej kaskadowej analizy zarządzania ryzykiem występuje ryzyko pozytywne oraz negatywne (poziom F na rysunku 1), co jest związane z postrzeganiem ryzyka⁵³. Ten poziom zarządzania ryzykiem jest kojarzony z analizowaniem strat, czyli negatywną sferą, co uznaje się za powód braku jed-

⁵³ Postrzeżenie ryzyka to opinia interesariusza dotycząca ryzyka [PKN-ISO Guide 73 2012, pkt 3.2.1.2, s. 13].

nolitego i spójnego „podejścia” do problemu ryzyka [Kaczmarek 2010, s. 48]. Jednak końcowo każde zidentyfikowane ryzyko można rozpatrywać w sposób pozytywny (jako szanse), jak i negatywny (jako zagrożenia), a na postrzeganie ryzyka istotny wpływ ma kontekst sytuacyjny i subiektywne nastawienie decydentów [Jajuga 2007, s. 7]. Ten kontekst nie ogranicza się jedynie do kwestii optymistyczno-negatywistycznego postrzegania ryzyka, ale całościowo dotyczy



Rysunek 1. Organizacyjny poziom w zarządzaniu ryzykiem

Źródło: Na podstawie: [Zapłata 2016a, s. 83]

podjmowania wszystkich działań na różnych szczeblach organizacyjnych, co wpisuje się w szeroko rozumianą „atmosferę ryzyka” [Urbanowska-Sojkin 2013a, s. 9].

Na rysunku 1 obszar dotyczący trzech ostatnich poziomów organizacyjnych został objęty szarym tłem jako wskazanie wspólnego obszaru zarządzania ryzykiem i jakością, uwzględnianego w dalszej analizie. Pamiętając, że celem zarządzania ryzykiem jest wspomaganie realizacji m.in. celów dotyczących jakości, to działania organizacyjne podejmowane są właśnie przez pryzmat trzech perspektyw czasowych: strategicznej, taktycznej oraz operacyjnej (dla wybranego profilu działalności), również w ramach zarządzania jakością.

Samo posiadanie znormalizowanego, certyfikowanego systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001 stanowi narzędzie zarządzania ryzykiem jakościowym na dwóch płaszczyznach – pierwszej ogólnej (rynkowej), związanej z posiadaniem certyfikatu i uzewnętrznianiem tego w ramach działań promocyjnych; drugiej operacyjnej, związanej z bieżącym funkcjonowaniem systemu i minimalizacją ryzyka jakościowego w procesach wytwórczych. Różnorodność uwarunkowań każdej organizacji jest uwzględniana podczas procesu wdrożenia systemu zarządzania jakością. Interpretacja wymagań normatywnych oraz dopasowanie rozwiązań organizacyjnych są ukierunkowane na minimalizację zdarzeń mogących negatywnie wpływać na bieżące zadania i osiągnięcie zaplanowanych celów. Potwierdzenie zgodności systemu zarządzania jakością z wymaganiami normatywnymi jest dokonywane przez zewnętrzną jednostkę certyfikującą, a certyfikacja systemów zarządzania powinna być postrzegana właśnie jako integralna część strategii zarządzania ryzykiem [Maatta 2009, s. 19]. Jednak jakość samego systemu jest uzależniona od motywów jego wdrożenia i celów funkcjonowania, a jednocześnie oddziałuje na osiągnięte rezultaty w obszarze zarządzania jakością, co zostało zasygnalizowane w poprzednim punkcie pracy. W przypadku potrzeby posiadania jedynie certyfikatu jako warunku koniecznego dla współpracy z kontrahentami można wskazać, że jest to element zarządzania ryzykiem z perspektywy danej organizacji, a mniej dla kolejnych potencjalnych klientów. W przypadku ukierunkowania działań na stworzenie dopasowanego systemu zarządzania jakością ma to szerszy, ideowy kontekst działań w ramach zarządzania ryzykiem. W tym nurcie rozważań można wskazać na wewnętrzną kulturę organizacji. W ramach zbioru różnorodnych postaw ludzkich, które tworzą charakterystyczną pajęczynę dla każdej organizacji, istnieje kultura jakości, która jest elementem całościowego zbioru postaw i podejść do różnorodnych działań w organizacji. Istotą kultury jakości jest właściwe oddziaływanie na postawy i zachowania ludzi. To oni potrafią sprawić, że nawet kiepski operacyjny system będzie działał, a dobry upadnie [Lisiecka i Czyż-Gwiazda 2014, s. 31–32]. Istnieje zatem wiele uwarunkowań dotyczących budowy systemu zarządzania jakością, niezależnie od

podstaw i certyfikowalności, a jednocześnie wiele różnorodnych czynników, które wpływają na efekty jego funkcjonowania, co należy uwzględnić w ramach podejścia opartego na ryzyku, aby system był skuteczny i osiągał sukces zarządzania jakością.

Podejście oparte na ryzyku wywodzi się z zagadnień zarządzania ryzykiem, które stanowi narzędzie wspomagania realizacji zaplanowanych celów. To wspomaganie jest rozumiane jako minimalizacja zagrożeń mogących negatywnie wpłynąć na osiągnięcie zaplanowanych celów oraz jako maksymalizacja efektów poprzez wykorzystywanie szans rynkowych. Podejście oparte na zarządzaniu ryzykiem nie jest bynajmniej nowe w praktyce funkcjonowania systemów jakości, których celem zawsze było zapewnienie jakości wyrobów i procesów (poprzez unikanie niezgodności) [Urbaniak 2016, s. 16]. Wpisanie tej koncepcji w wytyczne najczęściej wykorzystywane w międzynarodowych standardach zarządzania w jeszcze większym stopniu powinno uwrażliwić organizacje na podejmowanie wysiłków, których celem jest ograniczenie zagrożeń (wewnętrznych i zewnętrznych), a także spełnianie w coraz większym stopniu oczekiwań interesariuszy (klientów, właścicieli, pracowników, dostawców, jak i społeczeństwa) [Urbaniak 2016, s. 16]. Coraz częściej działania przedsiębiorstw w zakresie zarządzania ryzykiem przybierają charakter systemowy i są oparte na koncepcji ciągłego doskonalenia, obejmując następujące etapy [Urbaniak 2016, s. 12]:

- określenie celów organizacji,
- identyfikacja ryzyka i jego źródeł (przyczyn),
- analiza ryzyka (identyfikacja obszarów i miejsc występowania potencjalnych zagrożeń, ich opis oraz pomiar),
- ocena ryzyka (prawdopodobieństwo i skutki),
- zdefiniowanie celów ukierunkowanych na ograniczenie ryzyka oraz zapewnienie zasobów,
- zdefiniowanie planów na wypadek sytuacji awaryjnej,
- informowanie o ryzyku pracowników i kształtowanie świadomości,
- realizacja celów poprzez działania operacyjne ukierunkowane na ograniczenie ryzyka – koncentracja na minimalizacji znanego ryzyka oraz identyfikacja nowego.

Głównymi etapami zarządzania ciągłością w ujęciu systemowym⁵⁴ są następujące działania: zrozumienie organizacji, w tym analiza wpływu poszczególnych działań na prowadzenie działalności, określenie strategii przetrwania, opracowanie procedur składających się na plan ciągłości działania oraz testowanie i utrzymywanie planów [Gołąb 2009, s. 14]. Zarządzanie ciągłością działania

⁵⁴ Różne były w organizacjach motywy implementacji systemu zarządzania ciągłością działania (zgodnego z poprzednim standardem BS 25999-2), np. podtrzymanie zaufania do firmy czy pokazanie stronom zainteresowanym praktycznego stosunku do kwestii bezpieczeństwa [Jedynak 2007, s. 72].

należy traktować nie jako wąską dyscyplinę uprawianą jedynie przez profesjonalistów, ale jako szerokie spektrum działań zawierających w sobie zarządzanie ryzykiem, zarządzanie kryzysowe i zarządzanie bezpieczeństwem. Jest ono częścią zarządzania organizacją i jest ukierunkowane na takie przeprojektowanie procesów wytwarzania wyrobów i świadczenia usług, aby zwiększyć odporność organizacji na występowanie szkodliwych zakłóceń przerwania procesów i poniesienia strat [Gołąb 2009, s. 23].

Działania w ramach zarządzania ryzykiem można kształtować poprzez decyzje wewnątrzorganizacyjne, podobnie jak w pro jakościowym zarządzaniu w organizacji. W zarządzaniu jakością decyduje to o wyniku końcowym z perspektywy czynników jakości. W zarządzaniu ryzykiem decyduje to o (nie)zmaterializowaniu się ryzyka. Obydwie koncepcje zatem łączą się i zarządzanie ryzykiem stanowi proces wspierający zarządzanie jakością, w ukierunkowaniu na efekt końcowy działań organizacyjnych. W przypadku jednak zmaterializowania się ryzyka konieczne jest uruchomienie procedur dotyczących ciągłości działania, polegających na ochronie kluczowych wyrobów i usług.

Organizacyjne poziomy w zarządzaniu ryzykiem (rysunek 1) wyznaczają granice dla identyfikacji elementów uszczegóławiających główne czynniki zarządzania jakością dzięki składowym w aspekcie ryzyka. W ramach dalszych działań analitycznych ukierunkowanych na zrealizowanie piątego szczegółowego celu pracy przyjęto następujące podstawy normatywne dla wyłonienia wskazanych składowych:

- norma PN-EN ISO 9001:2015-10, zawierająca wymagania dla systemu zarządzania jakością,
- norma PN-ISO 31000:2012, zawierająca zasady i wytyczne dla zarządzania ryzykiem,
- ISO 22301:2012, zawierająca wymagania dla systemu zarządzania ciągłością działania.

Normy organizacyjne przyjęto jako zbiór wymagań dla danego systemu zarządzania. W ramach technicznej procedury przyjęto szereg analizowanych artykułów, w szczególności dotyczących wyników systematycznego przeglądu literatury z obszaru zarządzania ryzykiem w podmiotach sektora mikro oraz małych i średnich [Falkner i Hiebl 2015].

Końcowo przypisano do poszczególnych głównych wewnętrznych czynników pro jakościowego zarządzania w organizacji elementy składowe, wskazujące na podejmowane działania w aspekcie ryzyka. Elementy te zostały ujęte czynnościowo i jednokierunkowo, dla późniejszego ujęcia w kwestionariuszu ankietowym. Jednocześnie zastosowana numeracja jest kontynuacją wcześniejszych elementów konstytuujących główne wewnętrzne czynniki zarządzania jakością w aspekcie jakości, z uwagi na łączne uwzględnianie różnorodnych aspektów w podejmowaniu decyzji, w tym łączenie aspektu jakości z ryzykiem.

Dla czynnika wewnętrznego *Przywództwo i zaangażowanie najwyższego kierownictwa w jakość* wskazano na siedem elementów składowych:

7. Najwyższe kierownictwo identyfikuje zagrożenia wpływające na realizację zidentyfikowanych celów jakościowych.
8. Najwyższe kierownictwo identyfikuje szanse wpływające na maksymalizację osiąganych efektów jakościowych.
9. Najwyższe kierownictwo identyfikuje potencjalne skutki dla zagrożeń wpływających na realizację celów jakościowych.
10. Najwyższe kierownictwo identyfikuje potencjalne skutki dla szans dotyczących maksymalizacji efektów jakościowych.
11. Najwyższe kierownictwo określa prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożeń i szans związanych z realizacją celów dotyczących jakości.
12. Najwyższe kierownictwo identyfikuje zagrożenia i (lub) szanse w obszarze zarządzania jakością w sposób udokumentowany.
13. Najwyższe kierownictwo zidentyfikowało kluczowe produkty, które chronimy i do których realizacji dążymy nawet w sytuacjach kryzysowych (jak np. brak prądu, choroby pracowników).

Do drugiego głównego czynnika wewnętrznego zarządzania jakością *Planowanie strategiczne i operacyjne* przypisano sześć elementów uszczegóławiających:

8. Dla zidentyfikowanych zagrożeń w realizacji celów tworzone są prewencyjne plany zarządzania ryzykiem, mające zminimalizować prawdopodobieństwo zaistnienia zagrożeń.
9. Powyższe plany są dokumentowane oraz komunikowane wewnętrznie w organizacji.
10. Dla zidentyfikowanych szans realizacji celów tworzone są plany zarządzania ryzykiem mające maksymalizować prawdopodobieństwo wykorzystania szans.
11. Dla zidentyfikowanych zagrożeń w realizacji celów tworzone są plany na wypadek rzeczywistego zaistnienia zagrożenia, mające zminimalizować skutki sytuacji kryzysowej.
12. Powyższe plany są dokumentowane oraz komunikowane wewnętrznie w organizacji.
13. Okresowo są realizowane ćwiczenia/testowanie planów na wypadek sytuacji awaryjnych.

W ramach czynnika głównego zatytułowanego *Orientacja na klienta* ujęte zostały trzy sformułowania składające się na charakterystykę danego czynnika:

10. Jesteśmy świadomi potrzeby identyfikacji i postępowania z ryzykiem w obszarze obsługi klientów.
11. Klienci stanowią źródło największych zagrożeń w działalności.

12. Wszystkie dane dotyczące obsługi klientów są uzupełniane w systemie komputerowym.

Czynnik czwarty *Zarządzanie na podstawie faktów* zawiera w sobie cztery zdania opisujące tenże czynnik w aspekcie ryzyka:

7. Ograniczamy podejmowanie decyzji przy niepełnym posiadaniu danych.
 8. Przy podejmowaniu decyzji identyfikujemy zagrożenia dla sukcesu podejmowanych działań.
 9. Przy podejmowaniu działań rozważamy szanse ich realizacji.
10. Zagrożenia i szanse związane z podejmowaniem decyzji są dokumentowane.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest czynnikiem piątym uszczegółowionym przez pięć stwierdzeń:

6. Elementem w rozliczaniu pracowników jest zapobieganie zagrożeniom w realizacji celów.
 7. Elementem w rozliczaniu pracowników jest wykorzystywanie szans dla zwiększenia osiąganych efektów.
 8. Pracownicy mają odpowiednie kompetencje w zakresie zarządzania ryzykiem w obszarach swoich obowiązków.
 9. Świadomość jakościowa potencjalnych pracowników stanowi ważne kryterium w procesie rekrutacji.
10. Skuteczność naszych selekcji i rekrutacji można określić sformułowaniem „właściwy człowiek na właściwym miejscu”.

Główny czynnik zarządzania jakością, *Zaangażowanie pracowników*, zawiera następujące trzy elementy konstytuujące w aspekcie ryzyka:

4. Pracownicy są świadomi zagrożeń związanych z wykonywanymi działaniami i realizacją celów jakościowych.
5. Pracownicy w swoich działaniach prezentują postawę „lepiej zapobiegać niż leczyć”.
6. Pracownicy dzielą się z najwyższym kierownictwem swoimi spostrzeżeniami dotyczącymi zagrożeń i szans związanych z realizacją celów jakościowych.

Czynnik zatytułowany *Zarządzanie procesowe* został opisany trzema elementami uszczegóławiającymi wzbogacającymi dotychczasowe składowe o aspekt ryzyka:

6. Procesy mają przypisanych właścicieli, którzy są odpowiedzialni za zarządzanie ryzykiem tych procesów.
7. Zarządzanie ryzykiem jest częścią zarządzania każdym procesem.
8. Reklamacji do dostawców jest stosunkowo niewiele.

Ostatni czynnik, nazwany *Ciągle doskonalenie*, został określony trzema składowymi elementami w perspektywie podejścia opartego na ryzyku:

8. Priorytetem w doskonaleniu są działania zapobiegawcze (ukierunkowanych na przyczyny potencjalnych niezgodności).

9. Priorytetem w doskonaleniu są korekty (naprawa niezgodności).
10. Priorytetem w doskonaleniu są działania korygujące (ukierunkowane na przyczyny zaistniałych niezgodności).

Zidentyfikowanie elementów konstytuujących główne wewnętrzne czynniki zarządzania jakością w organizacji w aspekcie ryzyka stanowiło czwarty teoretyczny szczegółowy cel pracy. Stworzenie listy elementów konstytuujących główne czynniki wewnętrzne pro jakościowego zarządzania w organizacji, a dotyczących podejścia opartego na ryzyku, potwierdza realizację powyższego celu.

Treść rozdziału drugiego niniejszej monografii, związana z analizami teoretycznymi, była ukierunkowana na realizację czterech szczegółowych celów pracy. Wszystkie teoretyczne cele zostały osiągnięte w ramach treści poszczególnych punktów tegoż rozdziału:

1. W wyniku analizy literatury przedmiotu (anglojęzycznej oraz polskojęzycznej) zidentyfikowano osiem głównych wewnętrznych czynników zarządzania jakością.
2. Zidentyfikowano elementy konstytuujące główne czynniki wewnętrzne zarządzania jakością, w aspekcie jakości, w łącznej liczbie 48 składowych.
3. Określono obszary wpływu zarządzania jakością na rezultaty osiągnięte w organizacji, poprzez identyfikację trzech grup efektów zarządzania jakością, umiejscawiając w nich siedemnaście rezultatów zarządzania jakością.
4. Zidentyfikowano 34 elementy konstytuujące główne wewnętrzne czynniki pro jakościowego zarządzania w organizacji w aspekcie ryzyka.

Efekty realizacji szczegółowych celów pracy zostały wkomponowane w kwestionariusz ankietowy, którego konstrukcja została przedstawiona w kolejnym rozdziale pracy.

W obliczu powyższych kwestii konieczne jest dokonanie syntetycznego podsumowania najważniejszych treści:

1. Różnorodność pojęć na płaszczyźnie teoretycznej zarządzania jakością i czynników wpływających na różne aspekty w tym obszarze działań organizacji ma wspólny mianownik – cel zarządzania jakością, jakim jest realizacja działań na rzecz zapewnienia odpowiedniej i powtarzalnej jakości produktów (wyrobów i usług). „Odpowiedniej” oznacza na ustalonym poziomie, a „powtarzalnej” dotyczy utrzymania właściwości na zaplanowanym poziomie za każdym razem.
2. Czynniki zarządzania jakością opisywane w literaturze przedmiotu mają zazwyczaj swoje źródło w organizacji i dlatego automatycznie są uznawane za wewnętrzne czynniki pro jakościowego zarządzania w organizacji, bez podawania ich wewnętrznego charakteru w nazewnictwie. Wewnętrzna natura czynników zarządzania jakością oznacza, że można je kształtować poprzez autonomiczne decyzje w organizacji, w ukierunkowaniu na sukces pro jakościowego zarządzania.

3. Wewnętrzne czynniki zarządzania jakością dotyczą obszarów działań w organizacji, które mogą się odnosić do różnych aktywności. Zasadniczo zbiory te należy nazwać głównymi czynnikami wewnętrznymi zarządzania jakością, ponieważ zawierają w sobie zakresy określone jako elementy składowe.
4. Elementy składowe konstytuujące główne wewnętrzne czynniki zarządzania jakością można analizować w dwóch aspektach – jakości i ryzyka.
5. Istnieją różnorodne efekty zarządzania jakością, które w sposób bezpośredni bądź pośredni oddziałują na wyniki organizacji jako całości. Efekty zarządzania jakością można umiejscawiać w różnych grupach rezultatów, które operacjonalizują sukces projakościowego zarządzania w organizacji.

Ogólnie projakościowe zarządzanie w organizacji pozytywnie wpływa na wyniki jej funkcjonowania na rynku. Szczegółowo w efektach końcowych ma swój udział zbiór różnorodnych wewnętrznych czynników zarządzania poprzez swoje elementy składowe. Charakter wewnętrznych czynników zarządzania jakością oraz zależności pomiędzy elementami je konstytuującymi jest wielowątkowy i różne czynniki w różny sposób oddziałują na rezultaty w różnych organizacjach. Ocena relacyjności pomiędzy wewnętrznymi czynnikami zarządzania jakością i ich wpływ na sukces projakościowego zarządzania w organizacji została przeprowadzona w badaniach empirycznych. Wyniki badań zebrano, przeanalizowano i zinterpretowano w celu weryfikacji postawionych hipotez badawczych oraz w kolejnych rozdziałach niniejszej monografii przedstawiono wnioski i rekomendacje.

Rozdział IV

OCENA WAŻNOŚCI WEWNĘTRZNYCH CZYNNIKÓW PROJAKOŚCIOWEGO ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJI

1. Charakterystyka badanej zbiorowości

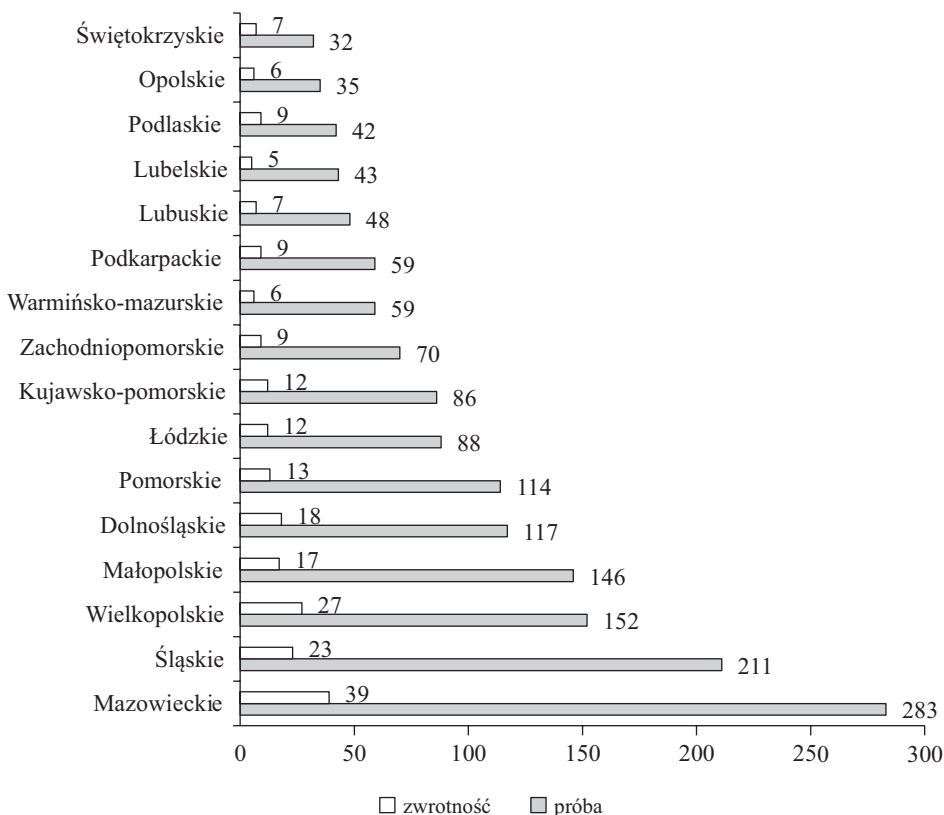
W przeprowadzonym badaniu ankietowym uzyskano 219 ankiet wypełnionych przez respondentów z autoryzowanych salonów sprzedaży i serwisu samochodów osobowych w Polsce. W odniesieniu do sporządzonej bazy danych, zawierającej 1585 lokalizacji, oznacza to zwrotność na poziomie 13,82%.

Analiza terytorialna respondentów zobrazowana została na wykresie 3.

Średnia zwrotność według województw ukształtowała się na poziomie ponad 14%. Najmniej reprezentowanym obszarem geograficznym jest województwo warmińsko-mazurskie (10,17%), a największą zwrotność uzyskano z lokalizacji z województwa świętokrzyskiego (21,88%) oraz z województwa podlaskiego (21,43%). Województwo mazowieckie, najliczniejsze pod względem zlokalizowanych autoryzowanych salonów sprzedaży i serwisu pojazdów w Polsce, jest reprezentowane przez 13,78% lokalizacji.

Na 36 marek samochodów osobowych posiadających w Polsce autoryzowane salony sprzedaży i serwisu odpowiedzi otrzymano z lokalizacji reprezentujących 29 marek (wykres 4).

Najwięcej autoryzowanych salonów sprzedaży i serwisu samochodów osobowych w Polsce posiada sieć Fiata i niewiele mniej Skoda. Zwrotność z autoryzowanych lokalizacji marki Fiat ukształtowała się na poziomie ponad 18%, a z sieci Skody – powyżej 19%. W całym badaniu ankietowym tylko dla sieci trzech marek samochodów zwrotność, liczona pod kątem lokalizacji, ukształtowała się powyżej 20%. Najwięcej respondentów, aż z 65% lokalizacji, wypełniło ankietę z sieci Mercedes-Benz. Z salonów Porsche odpowiedzi udzieliło 40% i prawie 27% autoryzowanych lokalizacji sprzedających i serwisujących pojazdy marek BMW i Mini.

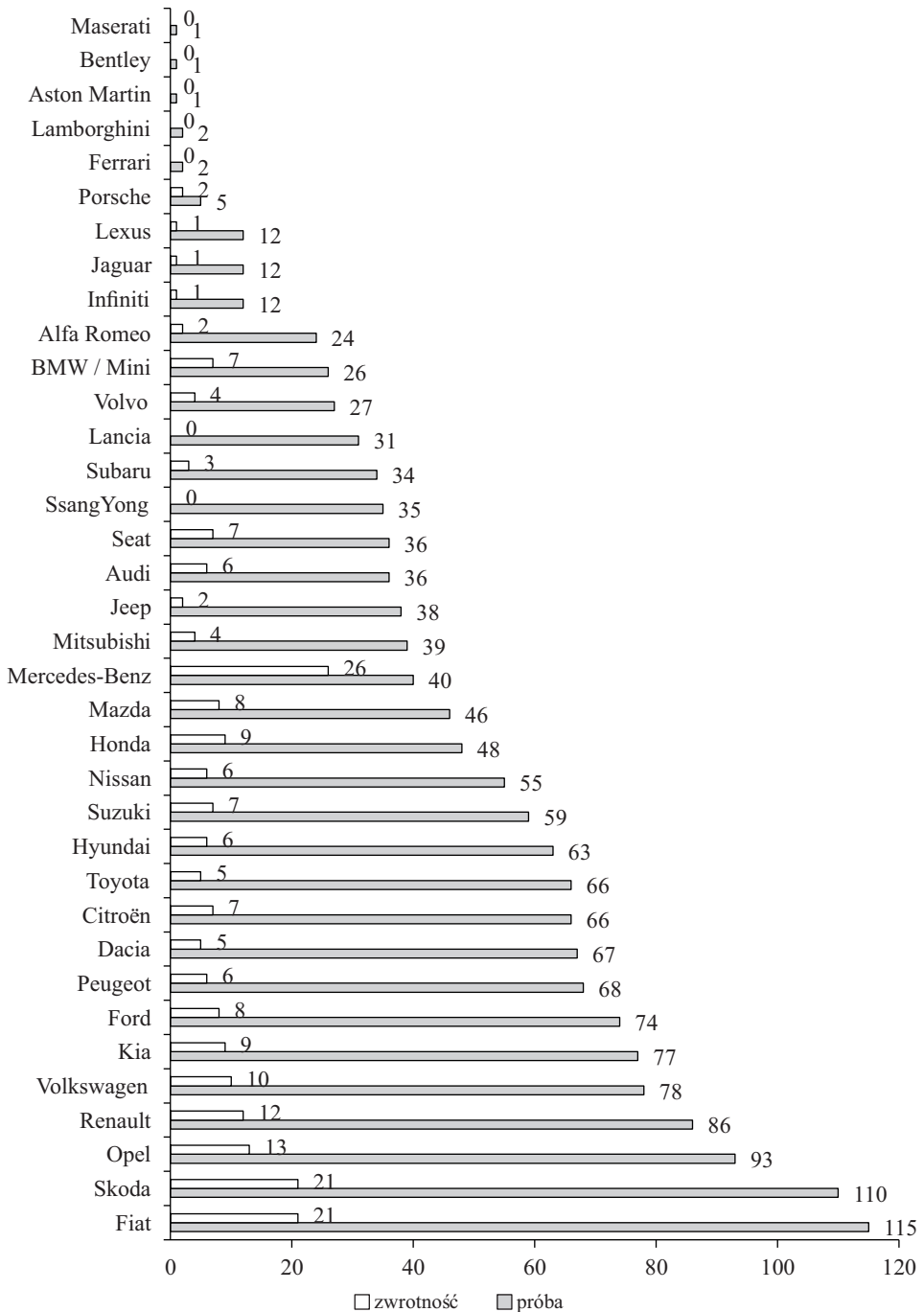


Wykres 3. Badane autoryzowane salony sprzedaży i serwisu samochodów osobowych w Polsce w podziale na województwa

Ankiety zostały wypełnione przez przedstawicieli salonów sprzedaży i serwisu samochodów osobowych w Polsce, którzy na podstawie wpisów w metryczce kwestionariusza reprezentowali 22 służbowe stanowiska. Na podstawie nazwy stanowiska służbowego zaszeregowano respondentów do dwóch grup, co zostało przedstawione w tabeli 3.

Wszystkich respondentów, którzy wzięli udział w badaniu ankietowym, przyporządkowano na podstawie nazwy stanowiska do dwóch grup: „Kierownictwo” oraz „Służby jakości”. Jest to podział porządkowy i autorytarny, na potrzeby różnicowania wyników badania w zależności od grupy udzielającej odpowiedzi. Jednak przy dalszych analizach należy pamiętać o dwóch ograniczeniach związanych z zastosowanym pogrupowaniem.

Pierwsze ograniczenie jest związane z nazewnictwem danego stanowiska względem zakresu obowiązków i uprawnień wykonywanych przez danego pracownika. Analiza nazw stanowisk osób wypełniających ankietę nasuwa



Wykres 4. Badane salony sprzedaży i serwisu samochodów osobowych w Polsce według autoryzacji marek producenckich

Tabela 3. Struktura respondentów, którzy wzięli udział w badaniu ankietowym

Lp.	Stanowisko osoby wypełniającej ankietę	Liczba wypełnionych ankiet	Grupa respondentów (liczebność)
1	Dyrektor	115	Kierownictwo (193)
2	Dyrektor zarządzający	25	
3	Współwłaściciel	18	
4	Szef	10	
5	Właściciel	6	
6	Dyrektor organizacyjny	5	
7	Prezes	3	
8	Zarząd	2	
9	Kadra zarządzająca	2	
10	Dyrektor serwisu	2	
11	Szef sprzedaży	2	
12	Menedżer zarządzający	1	
13	Dyrektor jednostki	1	
14	Pełnomocnik zarządu	1	
15	Pełnomocnik ds. SZJ	13	Służby jakości (26)
16	Lider jakości	7	
17	Pełnomocnik ds. jakości	1	
18	Specjalista ds. jakości	1	
19	Specjalista ds. metod i systemów	1	
20	Kierownik recepcji	1	
21	Pracownik administracyjny	1	
22	Specjalista ds. marketingu	1	

wniosek, że np. „pełnomocnik ds. SZJ” ma prawdopodobnie taki sam zakres działań do osoby zajmującej stanowisko „pełnomocnika ds. jakości”. Jednocześnie jest to prawdopodobnie odmienny zakres, w szczególności w tematyce zarządzania jakością, wobec „pracownika administracyjnego” czy „specjalisty ds. marketingu”. Kwestia nazewnictwa stanowiska i zakresu rzeczywistych obowiązków pojawia się również w działalności gospodarczej i w przypadku ankietyzacji jest to zagadnienie niepewności, kto fizycznie wypełniał ankietę, jakie wpisał stanowisko, czy jest ono zgodne z zajmowanym oraz czy jest adekwatne do wykonywanych służbowo zadań. W przypadku ostatnich czterech stanowisk (wskazanych w tabeli nr 3) pracownicy realizują ten sam zakres działań z obszaru zarządzania jakością. Wiedza autora niniejszej pracy wynika z funkcjonowania danych lokalizacji i znajomości tych osób (które dodatkowo brały udział w badaniu pilotażowym). Również nazwa stanowiska „dyrektor serwisu” mogłaby sugerować, że pracownicy danego pionu organizacyjnego

wypełnili ankietę za całą lokalizację, aczkolwiek analiza szczegółowa wskazała, że byli to reprezentanci dwóch lokalizacji o wyłącznie serwisowym zakresie działalności.

Drugie ograniczenie dotyczy kwestii nazewnictwa stanowisk zaszerogowanych do grupy „Kierownictwo” (np. dotyczących stanowiska „właściciel” oraz „współwłaściciel”) w kontekście udziału tych osób w bieżącym funkcjonowaniu danej lokalizacji. Bez analizy szczegółowej, w formie wywiadów bezpośrednich, nie jest możliwa ocena, czy dana osoba uczestniczy na bieżąco w operacyjnej działalności, czy też występuje w roli właściciela bez angażowania się w codzienne aktywności gospodarcze. Autor niniejszej monografii spotkał się w swojej praktyce zawodowej z różnymi zależnościami w tym obszarze. Nie wiadomo co do rzeczywistego udziału wskazanych osób w działaniach i skali wpływu na kształt poszczególnych działań może stanowić dualistyczne ograniczenie badań. Po pierwsze, może to rzutować na wyniki badania poprzez udzielanie odpowiedzi, które nie oddają w pełni rzeczywistego charakteru działań. W przypadku małego zaangażowania i małego natężenia w bieżące gospodarcze aktywności może to rzutować na odpowiedzi oparte m.in. na ogólnych wyobrażeniach⁶⁶, np. „całościowej zyskowności biznesu”. Po drugie, właściciele lub kierownictwo organizacji, jako osoby zarządzające, mogą mieć różne podejście do samooceny bądź dzielenia się informacją o wynikach działań. W najprostszym ujęciu dotyczy to zagadnień ukazywania jak najlepszych wyników celem utrzymania i (lub) wzmocnienia swojej pozycji w ramach organizacji.

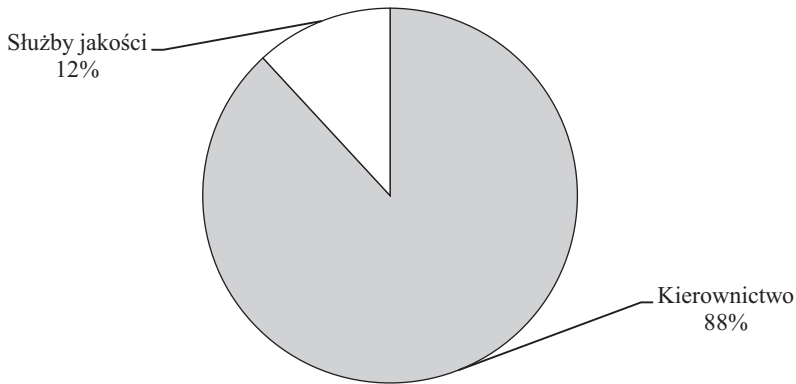
Wskazane powyżej zagadnienia stanowią zasadniczo tło każdego badania ankietowego i problematyka z tym związana jest niwelowana statystyczną obróbką danych. Dodatkowo różnicowano wyniki badania ankietowego m.in. według grup respondentów dla zidentyfikowania ewentualnych różnic w wynikach badania.

Mając na uwadze zasygnalizowane zagadnienia dotyczące stanowisk służbowych ujętych w metryczce ankiety, zgrupowano respondentów w dwóch obszarach: „Kierownictwo” oraz „Służby jakości”.

Wszyscy respondenci zaklasyfikowani do grupy „Służby jakości” reprezentują organizacje, które posiadają certyfikowany system zarządzania jakością⁶⁷.

⁶⁶ Wyobrażenia na temat biznesu są narażone na iluzje, a najbardziej rozpowszechnioną z nich jest tzw. efekt aureoli. Przejawia się on w skłonności do oceny cech indywidualnych na podstawie ogólnego wrażenia. Umysł tworzy i podtrzymuje całościowy i niesprzeczny wewnętrznie obraz rzeczywistości, ograniczając dysonans poznawczy. Efekt aureoli powoduje „słabe miejsce” oceny rzeczywistości, co ogranicza jakość uzyskiwanych danych i jasność spojrzenia na czynniki wpływające na rezultaty i efektywność działalności firm [Krzakiewicz 2014, s. 159].

⁶⁷ Certyfikowany system zarządzania jakością, zgodny z wymaganiami z normy ISO 9001, nie stanowi zakresu przedmiotowego niniejszej pracy. Jednak nie jest możliwe uniknięcie zagadnień normalizacyjnych w analizie zarządzania jakością, a jednocześnie ma to wymiar praktyczny z uwagi na możliwość wdrożenia certyfikowanego systemu zarządzania jakością.

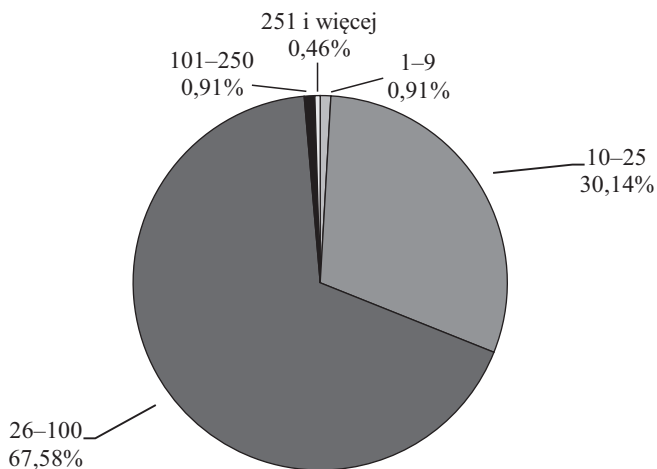


Wykres 5. Badane organizacje w podziale według grup respondentów

W grupie respondentów „Kierownictwo”, liczącej 193 lokalizacje, 17 autoryzowanych salonów sprzedaży i serwisu samochodów osobowych w Polsce posiada „certyfikat ISO 9001”.

Analizując lokalizacje, które wzięły udział w badaniu według liczby zatrudnionych pracowników, zauważono prawie 98-procentowy udział dwóch grup salonów sprzedaży i serwisu samochodów osobowych, co zostało zaprezentowane na wykresie 6.

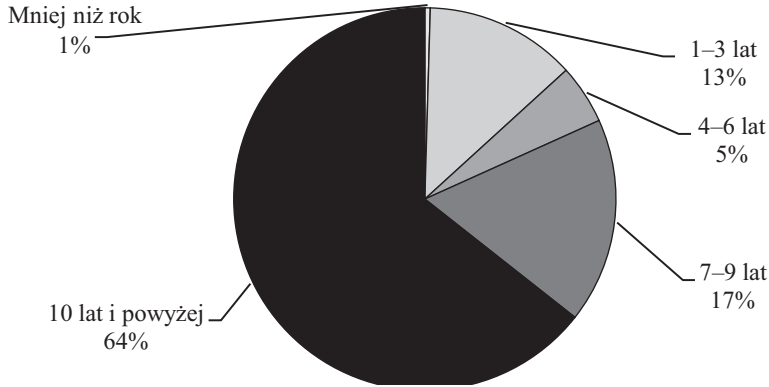
W największej grupie pod względem liczby zatrudnionych pracowników (26–100 osób) znajduje się 148 badanych lokalizacji, z czego 93 to jedyne lokalizacje danego dealera, a pozostałe to 37 lokalizacji wskazanych jako centrale



Wykres 6. Struktura badanych organizacji pod względem liczby zatrudnionych pracowników

oraz 18 oddziałów. W grupie lokalizacji zatrudniających pomiędzy 10 a 25 osób znajdują się jedynie oddziały, w liczbie 66.

Po względem okresu prowadzenia działalności przeważającą grupę (141 na 219) stanowią lokalizacje funkcjonujące na rynku ponad 10 lat.



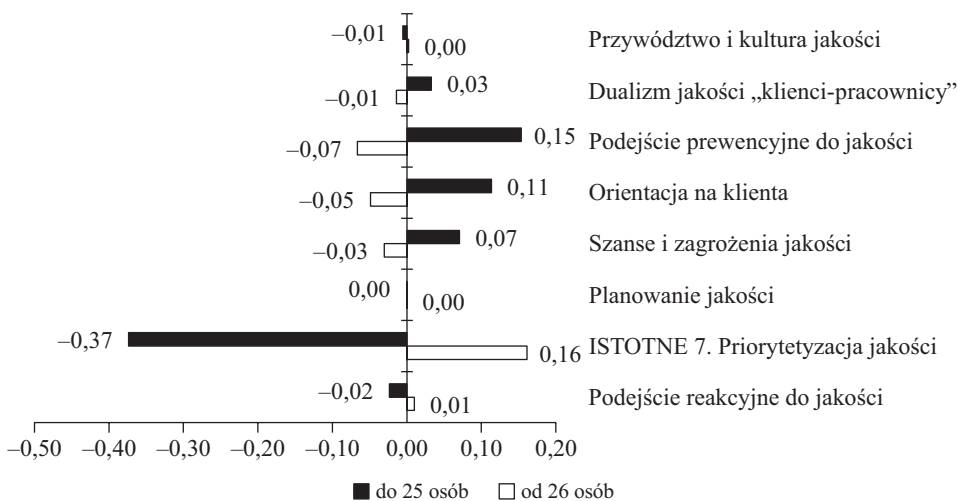
Wykres 7. Struktura badanych organizacji pod względem okresu prowadzenia działalności w danej lokalizacji

Respondenci, którzy wzięli udział w badaniu, reprezentowali lokalizacje, które w zdecydowanej większości (81%) funkcjonują na rynku ponad 7 lat, co zdaniem autora pozytywnie wpływa na wyniki badania ankietowego z uwagi na długookresowe doświadczenia z zakresu zarządzania jakością w poszczególnych badanych lokalizacjach⁶⁸.

Analizując zwrotność ankiet wypełnionych przez respondentów, można wskazać, że ankietowane organizacje reprezentowały (lokalizacyjnie) wszystkie województwa w Polsce. Również wśród analizowanych wyników znajdują się odpowiedzi reprezentantów zdecydowanej większości autoryzowanych salonów sprzedaży i serwisu poszczególnych marek pojazdów. Charakterystyka respondentów, względem próby badawczej, na płaszczyźnie terytorialnej oraz według marek samochodów pozwala, zdaniem autora, na dalsze analizy z uwagi na dopuszczalny błąd badania⁶⁹ oraz niezidentyfikowanie istotnych różnic ilościowych pomiędzy potencjalnymi (próba badawcza) a rzeczywistymi respondentami (zwrotność ankiet).

⁶⁸ Aczkolwiek można by do rozważań o respondentach dołożyć kolejne, dotyczące okresu zatrudnienia na danym stanowisku i wówczas można by badać ewentualny dysonans pomiędzy okresem zatrudnienia a czasem funkcjonowania lokalizacji.

⁶⁹ Przy poziomie istotności $\alpha = 10\%$ maksymalny dopuszczalny błąd badania wynosi 5%.



Wykres 34. Wewnętrzne czynniki zarządzania jakością – średnie odchylenie ważności w zależności od liczby zatrudnionych pracowników (z wyróżnieniem danych istotnych statystycznie)

racyjnej analizy czynnikowej zgrupowanych również w osiem wewnętrznych czynników zarządzania jakością. Pierwszy wewnętrzny czynnik zawiera w sobie aż 38 elementów opisujących danych czynnik. Z uwagi na różnorodny charakter tych elementów, które tworzą ogólny klimat dla jakości w organizacji, czynnik ten został nazwany: „Przywództwo i kultura jakości”. Analiza zawartości kolejnych siedmiu zbiorów zidentyfikowanych w statystycznej analizie czynnikowej naprowadziła na nadanie nazw poszczególnym wewnętrznym czynnikom zarządzania jakością: „Dualizm jakości «klienci-pracownicy»”, „Podejście prewencyjne do jakości”, „Orientacja na klienta”, „Szanse i zagrożenia jakości”, „Planowanie jakości”, „Priorytetyzacja jakości”, „Podejście reakcyjne do jakości”.

Wewnętrzne czynniki zarządzania jakością oddziałują na osiągnięte w organizacji rezultaty, których grupowanie zostało przedstawione w kolejnym punkcie niniejszego rozdziału pracy.

3.2. Grupowanie rezultatów pro jakościowego zarządzania w organizacji

W wyniku zastosowania eksploracyjnej analizy czynnikowej, ukierunkowanej na minimalizację zmiennych opisujących badaną rzeczywistość, zgrupowano siedemnaście rezultatów ukazujących wpływ zarządzania jakością na rezultaty organizacji (z III części ankiety), otrzymując trzy składowe.

Tabela 28. Wartości własne oraz wariancja wyjaśniania w analizie czynnikowej – dla rezultatów zarządzaniu jakością

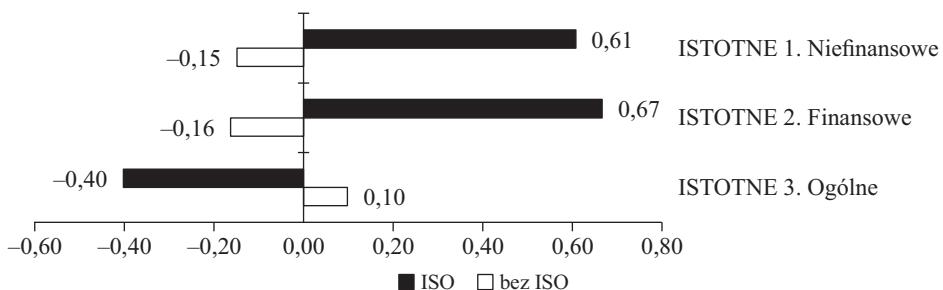
Składowa	Sumy kwadratów ładunków po rotacji		
	ogółem	procent wariancji	procent skumulowany
1	6,156	36,210	36,210
2	3,438	20,220	56,430
3	2,773	16,313	72,743

Na podstawie analizy literatury przedmiotu przedstawionej w drugim rozdziale niniejszej monografii zidentyfikowano trzy grupy rezultatów zarządzania jakością: ogólne, niefinansowe i finansowe. Wyniki przeprowadzonej statystycznej eksploracyjnej analizy czynnikowej wyznaczyły pogrupowanie pierwotnych zmiennych (17 rezultatów zarządzania jakością) w trzy składowe, gdzie tylko dwa rezultaty zostały zaszeregowane do innych grup niż pierwotnie w wyniku analizy literatury przedmiotu. Dlatego grupom rezultatów projakościowego zarządzania w organizacji nadano nazwy jak w pierwotnych analizach.

W ramach szczegółowego analizowania rezultatów zarządzania jakością, zidentyfikowanych w analizie czynnikowej, obliczone zostały wartości średnich odchyłeń ważności według trzech kryteriów (tych samych jak w analizie wewnętrznych czynników projakościowego zarządzania w organizacji): posiadania certyfikowanego systemu zarządzania jakością, okresu prowadzenia działalności przez badane podmioty w poszczególnych lokalizacjach oraz liczby zatrudnionych pracowników.

Wyniki analizy danych wskazujące na odchylenie ważności wszystkich trzech obszarów rezultatów zarządzania jakością są wartościami istotnymi statystycznie.

Respondenci z organizacji, w których funkcjonuje certyfikowany system zarządzania jakością, oceniają niżej od pozostałych uzyskiwanie rezultatów ogólnych. W ramach tej kategorii znajdują się trzy jednostkowe rezultaty, których



Wykres 35. Rezultaty zarządzania jakością – średnie odchylenie ważności w zależności od funkcjonowania certyfikowanego systemu zarządzania jakością (z wyróżnieniem danych istotnych statystycznie)

Tabela 29. Wyniki analizy czynnikowej dla rezultatów zarządzania jakością – wartość ładunków czynnikowych

grupa rezultatów zarządzania jakością	Teoretyczny układ rezultaty zarządzania jakością (<i>oznaczenie jak w III części ankiety</i>)	Wynik empiryczny		
		składowe	ładunki czynnikowe]	
		1	2	3
Ogólne	III.1. Klienci są usatysfakcjonowani naszymi wyrobami			0,922
	III.2. Klienci są usatysfakcjonowani naszymi usługami		0,844	
	III.3. Osiągamy zaplanowane cele jakościowe		0,649	
	III.4. Osiągamy zaplanowane rezultaty finansowe	0,671		
	III.5. Zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na zwiększenie zaangażowania pracowników	0,655		
	III.6. Zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na minimalizację fluktuacji pracowników	0,735		
	III.7. Zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na zwiększenie współpracy pomiędzy działami w organizacji	0,810		
	III.8. Zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na pozyskanie nowych klientów	0,764		
	III.9. Zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na utrzymanie obecnych klientów	0,888		
	III.10. Zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na doskonalenie naszych działań organizacyjnych	0,645		
	III.11. Zarządzanie jakością wpływa na minimalizację czasu obsługi klientów		0,903	
	III.12. Zarządzanie jakością wpływa na zmniejszenie reklamacji dotyczących wyrobów	0,491		
	III.13. Zarządzanie jakością wpływa na zmniejszenie reklamacji na świadczone usługi	0,884		
	III.14. Zarządzanie jakością wpływa na zmniejszenie reklamacji dotyczących procesu obsługi klientów	0,826		
	III.15. Zarządzanie jakością wpływa na zmniejszenie niezgodności wewnętrznych	0,785		
	III.16. Zarządzanie jakością wpływa na minimalizację kosztów działalności		0,850	
	III.17. Zarządzanie jakością wpływa na maksymalizację przychodów ze sprzedaży	0,837		
Finansowe				

Tabela 30. Wyniki analizy czynnikowej dla rezultatów zarządzania jakością – grupowanie

Nazwa abstrakcyjnych grup rezultatów	Rezultaty zarządzania jakością	Dotychczasowa grupa rezultatów ZJ	Składowe [ładunki czynnikowe]		
			1	2	3
Niefinansowe	zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na zwiększenie zaangażowania pracowników	niefinansowe	0,655		
	zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na minimalizację fluktuacji pracowników		0,735		
	zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na zwiększenie współpracy pomiędzy działami w organizacji		0,810		
	zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na pozyskanie nowych klientów		0,764		
	zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na utrzymanie obecnych klientów		0,888		
	zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na doskonalenie naszych działań organizacyjnych		0,645		
	zarządzanie jakością wpływa na zmniejszenie reklamacji dotyczących wyrobów		0,491		
Finansowe	zarządzanie jakością wpływa na zmniejszenie reklamacji na świadczone usługi	ogólne niefinansowe finansowe	0,884		
	zarządzanie jakością wpływa na zmniejszenie reklamacji dotyczących procesu obsługi Klientów		0,826		
	zarządzanie jakością wpływa na zmniejszenie niezgodności wewnętrznych osiągamy zaplanowane rezultaty finansowe		0,785		
	zarządzanie jakością wpływa na minimalizację czasu obsługi Klientów			0,671	
	zarządzanie jakością wpływa na minimalizację kosztów działalności			0,903	
Ogólne	zarządzanie jakością wpływa na maksymalizację przychodów ze sprzedaży Klienti są usatysfakcjonowani naszymi wyrobami	ogólne	0,837		0,922
	Klenci są usatysfakcjonowani naszymi usługami osiągamy zaplanowane cele jakościowe			0,844	0,649

indywidualna analiza ważności (wykres 13) wskazała, że organizacje posiadające „certyfikat ISO 9001” wyżej oceniają trzeci jednostkowy rezultat „Osiągnięcie zaplanowanych celów jakościowych”. Jednak w ocenie grupowej pozostałe dwa jednostkowe rezultaty przewyższają tę ocenę.

Tabela 31. Rezultaty zarządzania jakością – średnie odchylenie ważności w zależności od funkcjonowania certyfikowanego systemu zarządzania jakością

Wewnętrzne czynniki zarządzania jakością	„ISO” [20%]	„Bez ISO” [80%]	Test Levene’a jednorodności wariacji	Test t równości średnich (założono równość wariacji)	Test t równości średnich (nie założono równości wariacji)
	średnia	średnia	istotność	istotność dwustronna	istotność dwustronna
Niefinansowe	0,61	-0,15	0,000	0,000	
Finansowe	0,67	-0,16	0,001	0,000	
Ogólne	-0,40	0,10	0,000	0,003	

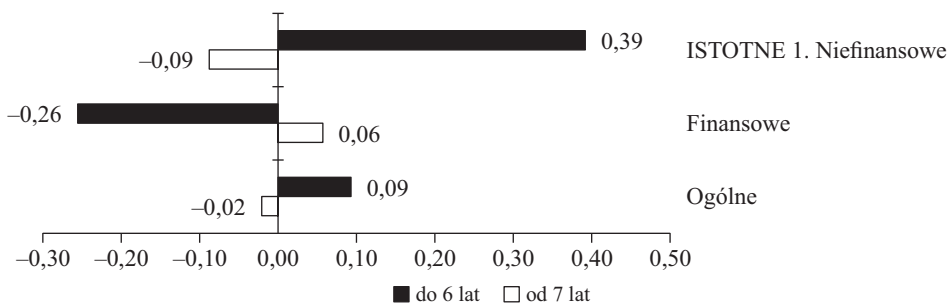
Tabela 32. Rezultaty zarządzania jakością – średnie odchylenie ważności w zależności od okresu prowadzenia działalności

Wewnętrzne czynniki zarządzania jakością	Do 6 lat [18%]	Od 7 lat [82%]	Test Levene’a jednorodności wariacji	Test t równości średnich (założono równość wariacji)	Test t równości średnich (nie założono równości wariacji)
	średnia	średnia	istotność	istotność dwustronna	istotność dwustronna
Niefinansowe	0,39	-0,09	0,890	0,006	
Finansowe	-0,26	0,06	0,026	0,074	
Ogólne	0,09	-0,02	0,326	0,516	

W analizowaniu odchylen ważności rezultatów zarządzania jakością według okresu prowadzenia działalności gospodarczej tylko dla jednego rezultatu dane są istotne statystycznie (wykres 36).

Autoryzowane salony sprzedaży i serwisu samochodów osobowych w Polsce funkcjonujące do sześciu lat wyżej oceniają pozytywny wpływ zarządzania jakością na uzyskiwanie niefinansowych rezultatów, niż podmioty prowadzące dłużej działalność gospodarczą. Taki wynik analizy pokrywa się z wynikami ogólnej ważności rezultatów zarządzania jakością przedstawionymi na rysunku 2.

Wyniki analizy zmiany ważności rezultatów zarządzania jakością w zależności od liczby zatrudnionych pracowników w poszczególnych badanych podmiotach nie są istotne statystycznie.



Wykres 36. Rezultaty zarządzania jakością – średnie odchylenie ważności w zależności od okresu prowadzenia działalności (z wyróżnieniem danych istotnych statystycznie)

Tabela 33. Rezultaty zarządzania jakością – średnie odchylenie ważności w zależności od liczby zatrudnionych pracowników

Wewnętrzne czynniki zarządzania jakością	Do 25 [30%]	Od 26 [70%]	Test Levene'a jednorodności wariacji	Test t równości średnich (założono równość wariacji)	Test t równości średnich (nie założono równości wariacji)
	średnia	średnia	istotność	istotność dwustronna	istotność dwustronna
Niefinansowe	0,07	-0,03	0,901	0,485	
Finansowe	0,15	-0,06	0,892	0,157	
Ogólne	-0,18	0,08	0,011	0,084	

Na podstawie analizy literatury przedmiotu zidentyfikowano trzy grupy rezultatów zarządzania jakością: ogólne, finansowe oraz niefinansowe. Eksploracyjna analiza czynnikowa zasadniczo nie zmieniła układu rezultatów zarządzania jakością. W wyniku jej zastosowania pozostały trzy grupy. Zatem siedemnaście pierwotnych rezultatów zarządzania jakością zgrupowano w trzech obszarach rezultatów: ogólnych, niefinansowych oraz finansowych. Pomiędzy grupami sprzed analizy i po analizie czynnikowej tylko dwa pojedyncze rezultaty zarządzania jakością zostały inaczej zaszeregowane:

- rezultat „Osiągamy zaplanowane rezultaty finansowe” z grupy ogólnej został przesunięty do grupy finansowej,
- rezultat „Zarządzanie jakością pozytywnie wpływa na minimalizację czasu obsługi klientów” został przeniesiony do grupy rezultatów finansowych z grupy rezultatów niefinansowych.

Kształtowanie zidentyfikowanych rezultatów poprzez działania wewnętrzne prowadzi do sukcesu zarządzania jakością w organizacji. Relacjom pomiędzy wewnętrznymi czynnikami a rezultatami zarządzania jakością został poświęcony kolejny punkt niniejszej monografii.

3.3. Oddziaływanie wewnętrznych czynników na rezultaty zarządzania jakością

Współzmiennosc pomiędzy glównymi wewnetrznymi czynnikami zarzadzania jakością a rezultatami zarzadzania jakością przedstawiono juz w niniejszym rozdziale w punkcie 2.3. Zaprezentowane wyniki analizy danych dotyczą korelacji pomiędzy elementami ujętymi wprost w kwestionariuszu ankietowym. Relacje przedstawione w niniejszym punkcie dotyczą współzależności pomiędzy wewnetrznymi czynnikami projakościowego zarzadzania w organizacji a rezultatami tych działań zidentyfikowanymi w wyniku przeprowadzonej eksploracyjnej analizy czynnikowej.

Wyniki analizy współzmiennosci pomiędzy analizowanymi zmiennymi zostały przedstawione w tabeli 34, w której zostały umieszczone dane wyłącznie istotne statystycznie. Komórki z maksymalną dodatnią wartością współzmiennosci oraz wszystkie (dwie) ujemne zostały wyróżnione pogrubionymi krawędziami.

Tabela 34. Współzmiennosc pomiędzy wewnetrznymi czynnikami, a rezultatami zarzadzania jakością – statystyczne wyniki korelacji

Wewnetrzne czynniki zarzadzania jakością	Parametry statystyczne	Rezultaty zarzadzania jakością		
		niefinansowe	finansowe	ogólne
1. Przywództwo i kultura jakości	korelacja ^a	0,417**	0,343**	0,259**
	istotność ^b	0,000	0,000	0,000
2. Dualizm jakości „klienci-pracownicy”	korelacja	0,491**	0,222**	0,175**
	istotność	0,000	0,001	0,009
3. Podejście prewencyjne do jakości	korelacja			-0,422**
	istotność			0,000
4. Orientacja na klienta	korelacja	0,377**	0,133*	0,150*
	istotność	0,000	0,049	0,026
5. Szanse i zagrożenia jakości	korelacja	-0,203**	0,434**	
	istotność	0,003	0,000	
6. Planowanie jakości	korelacja	0,300**	0,291**	0,335**
	istotność	0,000	0,000	0,000
7. Priorytetyzacja jakości	korelacja	0,163*		0,166*
	istotność	0,016		0,014
8. Podejście reakcyjne do jakości	korelacja	0,147*	0,386**	0,354**
	istotność	0,030	0,000	0,000

^a Współczynnik korelacji Pearsona, przyjmuje wartości od -1 do +1. Analizując wartość bezwzględna: do 0,1 występuje niska korelacja, do 0,3 słaba, do 0,5 przeciętna, do 0,7 wysoka, do 0,9 bardzo wysoka, do 1 prawie pełna.

^b ** Korelacja istotna dwustronnie na poziomie 0,01.

* Korelacja istotna dwustronnie na poziomie 0,05.