

Część 4

Praktyczne przykłady implementacji wybranych koncepcji zarządzania

Bogdan Nogalski*

Przemysław Niewiadomski**

4.1

Implementacja wybranych koncepcji zarządzania jako osnowa dyskursu o dojrzałości przedsiębiorstw wytwórczych – indagacja w sektorze maszynowym

Streszczenie

Od współczesnych przedsiębiorstw oczekuje się zdolności do wykorzystywania okazji rynkowych, co z jednej strony wymaga wcześniejszego wdrożenia modelu szczupłego przedsiębiorstwa, z drugiej zaś stosowania wybranych koncepcji i metod zarządzania. W kontekście powyższego podjęto badania, których zasadniczym celem ustanowiono próbę odpowiedzi na pytanie o poziom dojrzałości polskich wytwórców sektora maszyn rolniczych w obszarze implementacji współczesnych koncepcji zarządzania. W nawiązaniu do tak nakreślonego celu – jako działania niezbędne zarekomendowano: wytypowanie pytań opiniujących poziom dojrzałości w sferze skutecznej implementacji koncepcji współczesnego zarządzania (płaszczyzna teoretyczna), sprokurowanie narzędzia badawczego w postaci arkusza oceny (dyskusja wśród celowo dobranych ekspertów) oraz

* Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, ORCID: 0000-0003-0262-8355.

** Uniwersytet Zielonogórski, ORCID: 0000-0002-2805-4671.

rozpoznanie poziomu implementacji (badanie wśród producentów części, podzespołów i gotowych maszyn rolniczych). W toku realizowanych badań ustalono, że coraz więcej firm docenia model biznesu, w którym punktem odniesienia są koncepcje zarządzania podążające za zmiennością warunków, w których działają przedsiębiorstwa. O tym stanowi niniejszy artykuł, który jest głosem dla rozważań teoretyków i praktyków dążących do stworzenia modelu biznesu zorientowanego na wykorzystanie okazji o krótkim cyklu życia.

Słowa kluczowe: koncepcje i metody zarządzania, dojrzałość przedsiębiorstwa, sektor maszyn rolniczych

Implementation of selected management concepts as a basis for discussion on maturity of manufacturing enterprises – indagation in the machine sector

Abstract

Modern enterprises are required to be able to take advantage of market opportunities, which on the one hand requires the prior implementation of a lean enterprise model, and on the other hand the use of selected concepts and management methods. In the context of the above, research was undertaken, the main purpose of which was an attempt to answer the question referred to the level of maturity of Polish manufacturers of the agricultural machinery sector in the area of implementing modern management concepts. In relation to the objective outlined in this way – as necessary actions – it was recommended to select questions assessing the level of maturity in the sphere of effective implementation of the modern management concept (theoretical plane), procuring the research tool in the form of an assessment sheet (discussion among purposefully selected experts) and identifying the level of implementation (study among manufacturers of parts, components and ready-made agricultural machines). In the course of conducted research, it was found that more and more companies appreciate the business model, in which management concepts following the changing conditions in which enterprises operate, are the point of reference. And this is what the following article refers to, which is the voice for the considerations of theorists and practitioners seeking to create a business model focused on taking an opportunity within a short life cycle.

Keywords: management concepts and methods, enterprise maturity, agricultural machinery sector

1. Wprowadzenie

W naukach o zarządzaniu i jakości zagadnienie dojrzałości w odniesieniu do przedsiębiorstw przemysłowych stanowi zarówno źródło satysfakcji, jak i nastrocza wiele problemów. Ten obszar funkcjonowania staje się zatem ciekawym polem do zagospodarowania tak w badaniach naukowych, jak i w praktyce gospodarczej. Naprzeciw tym oczekiwaniom wychodzi niniejszy artykuł.

Zdefiniowanie dojrzałości nie jest bowiem łatwe, gdyż pojęcie to odnosi się niemalże do każdego typu aktywności ludzkiej, a poza tym rozważane jest na wielu płaszczyznach różnych dziedzin¹. Przy omawianiu tego terminu podkreślano wiele aspektów. Określano go m.in. jako stan gotowości do realizacji określonych działań, zdolność organizacji oraz realizowanych przez nią procesów do systematycznego dostarczania coraz lepszych rezultatów działalności² czy też stan bycia kompletnym, doskonałym lub gotowym³. Tego typu definicje trafiają w sedno sprawy w kontekście nauk o zarządzaniu i jakości. Biorąc pod uwagę ich specyfikę, na potrzeby niniejszej pracy przyjęto, że dojrzałość jest wyrazem poziomu implementacji wyartykułowanych koncepcji zarządzania, które można uznać za kluczowe z jakościowego punktu widzenia⁴. Innymi słowy dojrzałość w obszarze skutecznego ich wdrażania jest to zdolność przedsiębiorstwa do realizacji wybranych narzędzi, tak by ich implementacja wspierała zadania i strategię organizacji w celu osiągania wysokiej jakości procesów, produktów, powtarzalności sukcesów i unikania błędów. Wraz ze wzrostem dojrzałości przedsiębiorstwa w zakresie implementacji koncepcji zarządzania, czyli osiąganiem kolejnych poziomów ich realizacji, rośnie skuteczność organizacji w poszczególnych jej obszarach, a zasoby są wykorzystywane w bardziej efektywny sposób.

Dojrzałość jest wymiarem skodyfikowanym w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości, zorientowanym bezpośrednio na wzrost efektywności oraz skuteczności podejmowanych

¹ D. Buksik, *Wychowanie. Dojrzałość osobowa*, „Don Bosco” 2007, nr 9; Z. Płużek, *Rozwój jest procesem stawiania się*, w: *Jak sobie z tym poradzić*, W. Szewczyk (red.), Wydawnictwo Biblos, Tarnów 1994; W. Okoń, *Wszystko o wychowaniu*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 2009; L. Zarzecki, *Teoretyczne podstawy wychowania. Teoria i praktyka w zarysie*, Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 2012; P. Divarkar, *Droga wewnętrznego poznania*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2002; B. Wilgocka-Okoń, *Dojrzałość szkolna czy dojrzałość szkoły – dylematy*, „progu szkolnego”, „Edukacja w przedszkolu” 1999, nr 1.

² T.B. Kalinowski, *Modele oceny dojrzałości procesów*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica” 2011, nr 258, s. 173–187.

³ G. Lahrman, F. Marx, R. Winter, F. Wortmann, *Business Intelligence Maturity Models: An Overview*, w: *Information Technology and Innovation Trends in Organizations*, A. D’Atri, M. Ferrara, J. George, P. Spagnoletti (Eds.), Italian Chapter of AIS, Naples 2010.

⁴ Tym bardziej że pojęcie dojrzałości wywodzi się zarówno z obszarów zarządzania jakością, jak i tematyki dobrych praktyk biznesowych. Za: J. Auksztol, M. Chomuszek, *Modelowanie organizacji procesowej*, PWN, Warszawa 2012.

działań. Elementami wspierającymi funkcjonowanie „dojrzałej organizacji” są koncepcje zarządzania, które powinny być powszechnie stosowane. Wobec powyższego nie dziwi fakt, że stanowią one podwaliny dojrzałości przedsiębiorstwa.

W kontekście powyższego podjęto badania, których zasadniczym celem ustanowiono próbę odpowiedzi na pytanie: jaki jest poziom dojrzałości polskich przedsiębiorstw działających w sektorze maszyn rolniczych w obszarze implementacji współczesnych metod i koncepcji zarządzania. W nawiązaniu do tak nakreślonego celu jako działania niezbędne zarekomendowano:

- na płaszczyźnie teoretycznej – wykorzystując metodę rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu, wytypowanie pytań opiniujących poziom dojrzałości w sferze skutecznej implementacji metod i koncepcji współczesnego zarządzania;
- na płaszczyźnie projektowej – skompilowanie narzędzia badawczego w postaci arkusza oceny będącego wypadkową eksploracji piśmiennictwa oraz dyskusji wśród celowo dobranych ekspertów⁵;
- na płaszczyźnie empirycznej – indagacja wśród producentów części, podzespołów i gotowych maszyn rolniczych (ocena poziomu implementacji).

Pomiar dojrzałości nie należy do łatwych. Podstawową przyczyną trudności jest fakt, że badaniem dojrzałości zajmuje się kilka nauk, co powoduje, że istnieją różne definicje oraz różne metody badania tych procesów. Punkty widzenia poszczególnych badaczy mogą więc być różne, co prowadzić może do tego, że identyfikowanie, analizowanie, pomiar czy projektowanie prowadzone są według różnych ujęć.

Jako że nowe kierunki badań w naukach o zarządzaniu i jakości są niezbędne dla tworzenia trwalszych i efektywniejszych strategii rozwojowych, w niniejszej publikacji za zasadne uznano przedstawienie w/w kwestii. Przedstawione badania nie wyczerpują podejmowanej problematyki, ważne jednak, by chociaż w minimalnym stopniu stały się wskazówką dla tych, którzy chcą dokonać zmian w swoim przedsiębiorstwie. Wydaje się, że stosunkowo małe naukowe rozpoznanie i złożoność problemów występujących w praktyce biznesowej uzasadniają traktowanie tych kwestii jako przedmiotu badań, czego wyraz stanowi niniejsza publikacja. Rekomendacje będące rezultatem prowadzonych przez autorów wywodów teoretycznych oraz realizowane postępowanie badawcze stanowią istotną bazę wiedzy, która upoważnia autorów do stwierdzenia, że poddane badaniu przedsiębiorstwa produkcyjne, działające w sektorze maszyn rolniczych, wykazują wysoki poziom w zakresie implementacji współczesnych koncepcji zarządzania.

⁵ W tym miejscu kluczowe jest pytanie, jakie koncepcje mogą wyrokować o poziomie dojrzałości współczesnych przedsiębiorstw.

2. Punkt wyjścia

Wytwórcy poszukujący klucza do ciągłego rozwoju i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej kładą nacisk na różne czynniki. Niektórzy inwestują w innowacje techniczne, inni w optymalizację procesów i struktury organizacyjnej, a jeszcze inni – w budowanie pro jakościowej kultury organizacyjnej. Przedmiotem zainteresowania w niniejszej publikacji są te przedsiębiorstwa, które źródłem budowania swej pozycji upatrują głównie w wysokiej jakości procesach zarządzania. Zakłada się w nich, że istnieje zależność pomiędzy jakością tych procesów a prawdopodobieństwem szans na dobre prosperowanie firmy w dłuższym horyzoncie czasowym.

W ostatnich dekadach pojawiła się orientacja na doskonałość, polegająca na wdrażaniu metod, koncepcji czy narzędzi zarządzania⁶. W pracy przyjęto, że koncepcje zarządzania stanowią zespół systematycznych i powtarzalnych działań, które prowadzą do osiągnięcia określonych celów; wykorzystywane są w wybranych etapach procesu zarządzania. Charakteryzują się oddziaływaniem długoterminowym i wpływają na strategię rozwoju przedsiębiorstwa, często wykraczając poza ramy przedsiębiorstwa. Wprowadzenie koncepcji do praktyki procesu doskonalenia często trafia na opory i brak zrozumienia. W związku z powyższym warunkiem skutecznego wykorzystywania tych instrumentów jest zrozumienie potrzeby ich stosowania i pełne zaangażowanie oraz wsparcie ze strony najwyższego kierownictwa, zaplanowanie i zorganizowanie działań związanych z wdrożeniem tych technik, zaangażowanie i udział pracowników oparty na pracy zespołowej, a także prawidłowo przeprowadzany program szkoleń⁷.

W naukach o zarządzaniu i jakości opisywanych jest wiele ilościowych i jakościowych koncepcji zarządzania, które dotyczą jakości wyrobu lub usługi, zgodności z normami czy satysfakcji klientów⁸. Wśród nich wyróżnić można 87 koncepcji zarządzania podzielonych według dwóch głównych kryteriów: orientacji strategicznej – wyjaśniającej powód użycia danej koncepcji, oraz dziedziny jej zastosowania. Według pierwszego kryterium

⁶ Chociaż w rzeczywistości artykuł poświęcony jest „koncepcjom i metodom” zarządzania, to w prowadzonych wywodach ograniczono się jedynie do określenia „koncepcje”. Autorzy dostrzegają różnicę pomiędzy wymienionymi kategoriami, jednakże wobec licznych opracowań prezentujących podobieństwa i różnice pomiędzy tymi kategoriami, autorzy postanowili nie podejmować tej kwestii w niniejszym opracowaniu. Por.: S. Trzcieliński, H. Włodarkiewicz-Klimek, K. Pawłowski, *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.

⁷ A. Jazdon, *Doskonalenie zarządzania jakością*, Wydawnictwo OPO, Bydgoszcz 2002.

⁸ M. Vernon, *Business: the Key Concepts*, Routledge, London 2002; K. Ishikawa, *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organisation, Tokyo 1976; J.M. Juran, *The Quality Control Handbook*, 4th ed., McGraw Hill, New York 1998; R.L. Barker, *The Seven New QC Tools*, Proceedings of the First Conference on TQM Tools and Techniques, IFS Publications 1989; B.G. Dale, R.E. McQuater, *Managing Business Improvement and Quality: Implementing Key Tools and Techniques*, Blackwell Publishers, Oxford 1998.

konceptcje są podzielone na dwie grupy: wspomagające biznes i wspomagające organizację. Konceptcje wspomagające biznes podzielono na trzy podgrupy: zmniejszające koszty, poprawiające jakość i skracające czas odpowiedzi przedsiębiorstwa na potrzeby klienta. Organizację z kolei wspomagają konceptcje zorientowane na zwiększenie przede wszystkim jej potencjału technologicznego i społecznego. Ze względu na drugie kryterium konceptcje i metody uporządkowano według obszarów, w których poprawiają efektywność przedsiębiorstwa. Obszary te stanowią techniczne przygotowanie produkcji oraz produkcję, magazynowanie i zapasy, organizację pracy, organizację wytwarzania⁹.

Pomimo że żadna z koncepcji nie jest ważniejsza od innych, istotą prezentowanej publikacji jest prezentacja i ocena sytuacji związanej ze stopniem ich implementacji przez przedsiębiorstwa produkcyjne działające w sektorze maszyn rolniczych. Przyczyną wyboru tego problemu badawczego jest fakt, że wśród wielu wymagań stawianych przed dostawcami części, podzespołów i gotowych maszyn rolniczych, wykorzystywane konceptcje stanowią jedno z istotniejszych wymagań skutecznego zarządzania.

Podjmując prace badawcze, autorzy założyli, że wybrane konceptcje zarządzania są istotnie wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwa. Należało to jednak zweryfikować empirycznie. Zwłaszcza że brakuje dyskusji związanej z poziomem ich zastosowania, szczególnie w grupie producentów sektora maszyn rolniczych. W kontekście powyższego za trafne uznano zaplanowanie badań w oparciu o metodę studiów literaturowych, wiedzę ekspercką, twórczą dyskusję, obserwację uczestniczącą oraz wywiady z wytypowanymi przedstawicielami badanego sektora. Mające podłoże teoretyczne badania dla praktyków zarządzania mogą stać się podstawą ewaluacji i inspiracją do budowania własnych strategii w zakresie implementacji wytypowanych koncepcji.

3. Materiał i metoda

Które z wybranych koncepcji zarządzania są implementowane przez wytwórców działających w polskim sektorze maszyn rolniczych? Jakie wymiary (dezyderaty) należy uwzględnić, dokonując oceny poziomu ich wdrożenia? Czy model badawczy powstały w wyniku dyskusji eksperckiej pokrywa się z kierunkiem działań podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa? Sformułowane pytania badawcze oraz przekonanie o występowaniu gospodarczego zapotrzebowania na wyniki o charakterze aplikacyjnym z jednej strony stanowiły główną inspirację do podjęcia badań, z drugiej zaś stały się punktem wyjścia do sformułowania poniższych hipotez:

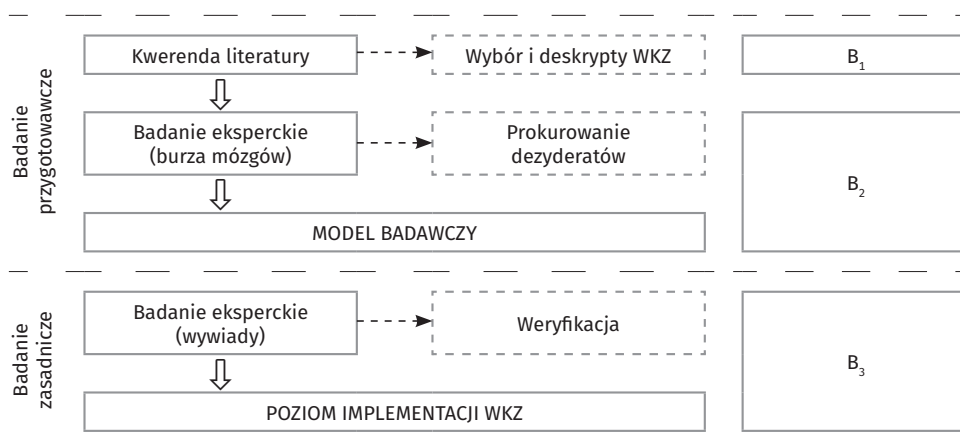
⁹ S. Trzecieliński, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.

H ₁ :	<i>Badani menedżerowie wykazują się dużym poziomem wiedzy i zdolnością opisywania wybranych koncepcji zarządzania, co dodatkowo uwypukla walory badania eksperckiego i związanego z tym celowego doboru próby badawczej.</i>
H ₂ :	<i>Istnieje hierarchia dezyderatów proponowanych przez wybranych ekspertów.</i>
H ₃ :	<i>Coraz więcej firm organizuje model biznesu, w którym punktem odniesienia jest koncepcja szczupłego oraz zwinnego przedsiębiorstwa.</i>
H ₄ :	<i>Model badawczy powstały w wyniku dyskusji eksperckiej odzwierciedla kierunki działań podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa (koincydencja badawcza).</i>

Badania prowadzono w okresie październik–grudzień 2019 roku. W pierwszym etapie badań, stanowiącym badanie przygotowawcze (B_p), autorzy wykorzystali metodę studiów literaturowych (B₁) oraz badanie eksperckie (B₂). Badanie przygotowawcze warunkowało przeprowadzenie badania zasadniczego (B_w)¹⁰. Schemat badań zobrazowano na rysunku 4.1.1.

Rysunek 4.1.1.

Schemat realizacji badań



Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystując metodę rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu¹¹ wspartą obserwacjami autorów, wytypowano ogólny katalog deskryptów odnoszących się do

¹⁰ Na tym etapie intencją autorów było opracowanie listy dezyderatów (modelu badawczego) stanowiących substrat wybranych koncepcji zarządzania.

¹¹ K.R. Harrigan, *Strategic Flexibility. A Management Guide for Changing Times*, Lexington Books, Massachusetts 1985; S. Certo, J.P. Peter, *Strategic Management. Concepts and Applications*, Random House, New York 1988; M.J. Stevens, M.A. Campion, *The Knowledge, Skill and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management*, "Journal of Management" 1994, vol. 20; D.M. Upton, *The Management of Manufacturing Flexibility*, "California Management Review" 1994, no. 36/2; S.A. Mohrman, S.G. Cohen,

współczesnych koncepcji zarządzania¹². W kolejnym etapie powołano zespół siedmiu ekspertów (tabela 4.1.1), którzy pracowali nad pomysłami i rozwiązaniami.

Za podstawowe kryterium doboru eksperta przyjęto konstruktywność myślenia wyrażającą się zdolnością do praktycznego zastosowania posiadanej wiedzy. Równie ważną cechą charakteryzującą eksperta jest jego kreatywność, czyli zdolność do rozwiązywania zadań twórczych oraz niezależność (konformizm). Szczegółowe informacje zobrazowano w tabeli 4.1.2.

Odnosząc się indywidualnie do każdej z dwunastu wyartykułowanych koncepcji zarządzania (rysunek 4.1.2), eksperci mieli za zadanie wskazać tylko jeden dezyderat najistotniej opisujący każdą z nich.

W ostatecznym rezultacie opracowano katalog 84 charakterystyk (7 dezyderatów na każdą z wymienionych koncepcji)¹³. Jako że wprowadzenie tak dużej ilości zmien-

Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work, Jossey-Bass, San Francisco 1995; J.S. Oakland, *Total Quality Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1996; P. Jonsson, *The Status of Maintenance Management in Swedish Manufacturing Firms*, "Journal of Quality in Maintenance Engineering" 1997, vol. 3, no. 4; K.E. McKone, R.G. Schroeder, K.O. Cua, *Total Productive Maintenance: a Contextual View*, "Journal of Operations Management" 1999, no. 17; J. Lichtarski, *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 1; A. Gunasekaran, *Agile Manufacturing: a Framework for Research and Development*, "International Journal of Production Economics" 1999, no. 62; M. Ben-Daya, *You May Need RCM to Enhance TPM Implementation*, "Journal of Quality in Maintenance Engineering" 2000, vol. 6, no. 2; D.E. D’Souza, F.P. Williams, *Toward a Taxonomy of Manufacturing Flexibility Dimensions*, "Journal of Operations Management" 2000, 18(5); A.H.C. Tsang, P.K. Chan, *TPM Implantation in China: a Case Study*, "International Journal of Quality and Reliability Management" 2000, vol. 17, no. 2; K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000; B. Maskell, *The Age of Agile Manufacturing. Supply Chain Management*, "International Journal" 2001, vol. 6, no. 1; K. Breu, S.J. Hemingway, M. Strathern, D. Bridger, *Workforce Agility: the New Employee Strategy for the Knowledge Economy*, "Journal of Information Technology" 2002, vol. 17(1), s. 21–31; B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002; J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002; L. Dyer, R.A. Shafer, *Dynamic Organizations: Achieving Marketplace And Organizational Agility With People*, CAHRS, 2003; W. Błaszczuk, *Przydatność praktyczna metod zarządzania w świetle opinii menedżerów*, w: *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. Perspektywy i zagrożenia rozwoju*, W. Błaszczuk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006; A.L. Platonoff, *Zarządzanie dynamiczne: nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiana paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010; K. Łobos, D. Puciato, *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2013; J. Bhamu, K.S. Sangwan, *Lean Manufacturing: Literature Review and Research Issues*, "International Journal of Operations & Production Management" 2014, no. 34(7); D. Samuel, P. Found, S.J. Williams, *How Did the Publication of the Book The Machine That Changed The World Change Management Thinking? Exploring 25 Years of Lean Literature*, "International Journal of Operations & Production Management" 2015, no. 35(10).

¹² Wiedza bibliograficzna zgromadzona na potrzeby niniejszych badań obejmuje trzy następujące zasoby tematyczne (ramy): teorię organizacji i zarządzania, zarządzanie strategiczne oraz inżynierię produkcji.

¹³ Obliczono wg formuły: $D_z = E_x * L_N$, gdzie E_x – liczba ekspertów biorących udział w badaniu, L_N – liczba dezyderatów przypadających na każdą koncepcję. Nawiązując do metod reprezentacji wiedzy, istotną rolę w praktycznych zastosowaniach odgrywają metody oparte na regułach, których ogólna postać może być wyrażona: IF A THEN B. Tak sformułowane reguły opisują zależności: IF <sytuacja> THEN <akcja>

nych stanowczo komplikowało i uniemożliwiało sformułowanie istotnych wniosków, deskrypcji koncepcji zarządzania dokonano wyłącznie za pomocą pięciu kluczowych dezyderatów; w perspektywie model badawczy ograniczono do 60 charakterystyk.

Tabela 4.1.1.

Lista ekspertów biorących udział w badaniu [B₂]

Ekspert	Specjalizacja	[%]
Właściciele przedsiębiorstw działających w sektorze maszyn rolniczych [3]	Organizacja i zarządzanie, nadzór właścicielski	42,86
Wicedyrektor – Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego [1]	Strategie rozwoju; aktywne uczestnictwo w tworzeniu warunków ich realizacji	14,29
Przedstawiciel uczelni wyższej [1]	Nauki o zarządzaniu i jakości, w tym: zarządzanie strategiczne ukierunkowane na modele biznesu i strategię zarządzania	14,29
Prezes zarządu [1]	Opracowywanie planów rozwoju zapewniających realizację celów strategicznych	28,57 ¹⁴
Członek zarządu [1]	Poszukiwanie synergii biznesowych pomiędzy poszczególnymi liniami biznesowymi	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.1.2.

Szczegółowa charakterystyka ekspertów [B₂]

Ekspert	Wiek					Wykształcenie			Wielkość organizacji			
	30 lat i mniej	od 31 do 40 lat	od 41 do 50 lat	od 51 do 60 lat	powyżej 60 lat	Wyższe	Średnie	Zawodowe	Mikro	Mała	Średnia	Duża
Liczba	0	1	2	0	4	5	1	1	0	1	3	3
[%]	0,00	14,29	28,57	0,00	57,14	71,43	14,29	14,29	0,00	14,29	42,86	42,86
Suma	100%					100%			100%			

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowy cel badania sprowadzał się do opracowania listy dezyderatów, a także przedyskutowania ich w odniesieniu do wybranych koncepcji zarządzania, przy czym wyselekcjonowane dezyderaty nie są kategoriami stałymi; model skonstruowano tak,

(jeżeli do badań zaproszono 7 ekspertów, którzy dokonywali deskrypcji każdej z wymienionych 12 koncepcji wyłącznie poprzez jeden opis, to w sumie wygenerowano 84 dezyderaty).

¹⁴ Menedżerowie zatrudnieni na podstawie umowy o pracę lub kontrakt.

by można go modyfikować i uzupełniać według własnych potrzeb. Autorzy zdają sobie sprawę, iż tworzenie charakterystyk jest bardzo utrudnione, poszczególni badacze tworzą szerokie listy dezyderatów wybranych koncepcji zarządzania bez nadawania im rang, różnie je nazywając i interpretując. Ponadto dobór czynników jest zawsze sprawą umowną i zależy od potrzeb własnych badaczy, przez których jest tworzony.

Rysunek 4.1.2.

Koncepcje zarządzania wyartykułowane w modelu badawczym

EKSPERT n ₁ ...n ₇	LM – Szczupłe zarządzanie (<i>Lean Management</i>)	n ₁ ...n ₇	Dezyderaty [84] – [60]
	FL – Zwinność i elastyczność (<i>Agility and Flexibility</i>)	n ₁ ...n ₇	
	TQM – Zarządzanie jakością (<i>Total Quality Management</i>)	n ₁ ...n ₇	
	BEN – Naśladownictwo (<i>Benchmarking</i>)	n ₁ ...n ₇	
	CI – Ciągłe doskonalenie (<i>Continuous Improvement</i>)	n ₁ ...n ₇	
	CE – Projektowanie współbieżne (<i>Concurrent Engineering</i>)	n ₁ ...n ₇	
	SCP – Zarządzanie łańcuchem dostaw (<i>Supply-Chain Partnering</i>)	n ₁ ...n ₇	
	OC – Na zewnątrz (<i>Outsourcing</i>)	n ₁ ...n ₇	
	TBW – Praca zespołowa (<i>Team-Based Working</i>)	n ₁ ...n ₇	
	TPM – Całkowite produktywne utrzymanie ruchu (<i>Total Productive Maintenance</i>)	n ₁ ...n ₇	
	JIT – Dokładnie na czas (<i>Just in Time</i>)	n ₁ ...n ₇	
	BPR – Reengineering (<i>Business Process Reengineering</i>)	n ₁ ...n ₇	

Źródło: opracowanie własne.

Badania zasadnicze przeprowadzono na próbie 63 przedsiębiorstw reprezentujących sektor maszyn rolniczych, dobranych w sposób celowy w oparciu o kryterium dojrzałości projakościowej postrzeganej przez pryzmat 10 postulatów odniesionych do zasobów ludzkich. Do badań zakwalifikowano przedsiębiorstwa, w których menedżerowie:

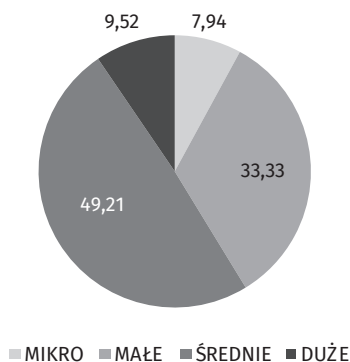
- D_1) są zaangażowani w realizację celów pro jakościowych firmy;
- D_2) mogą być inicjatorami zmian;
- D_3) stale podnoszą własną wiedzę, poszukując możliwości doskonalenia organizacji;
- D_4) pozytywnie podchodzą do nowych doświadczeń i zmian, traktując je jako okazję do doskonalenia;
- D_5) chętnie komunikują się i dzielą wiedzę z innymi pracownikami;
- D_6) chętnie podejmują się działań nowatorskich;
- D_7) wdrażają własne pomysły usprawniające pracę, nie bojąc się ryzyka porażki;
- D_8) otwarcie dzielą się pomysłami, spostrzeżeniami i wiedzą;
- D_9) aktywnie poszukują wewnętrznych i zewnętrznych źródeł doskonalenia;
- D_10) rozumieją wpływ własnej pracy na jakość i wyniki organizacji¹⁵.

W sumie badaniem objęto 63 przedsiębiorstwa, co oznacza, iż w badaniu wzięło udział 78,75% firm spośród zaproszonych do badania. Weryfikacja reprezentatywności badania w zakresie rozkładów całej badanej populacji i populacji uczestniczącej w badaniu dokonana testem zgodności chi-kwadrat pozwoliła na stwierdzenie, że porównywane struktury, tj. struktura populacji badanej oraz zrealizowanej próby, są zgodne.

Respondentami byli przedstawiciele mikro (7,94%), małych (33,33%), średnich (49,21%) oraz dużych (9,52%) przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze maszyn rolniczych (rysunek 4.1.3).

Rysunek 4.1.3.

Wielkość badanych przedsiębiorstw [B_w] (w %)



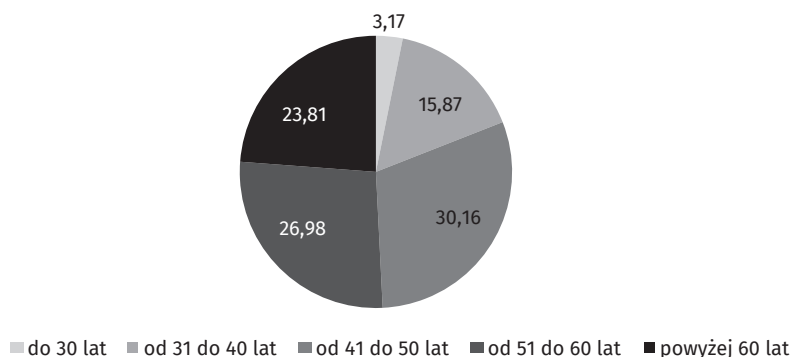
Źródło: opracowanie własne.

¹⁵ Respondentów poproszono o ocenę dojrzałości ich firmy w skali 1–5, gdzie 1 oznaczała bardzo niską dojrzałość w obrębie określonego dezyderatu, natomiast 5 – bardzo wysoką. Żadna z badanych firm nie oceniła swojej dojrzałości jako dostatecznej, słabej czy bardzo słabej, co wpłynęło na ich zakwalifikowanie do badań.

Wśród badanych dominowała grupa osób pomiędzy 41. a 50. rokiem życia (30,16%), w tym: 3,17% stanowili ankiетowani w przedziale wiekowym do 30 lat, wiek 15,87% badanych kształtował się pomiędzy 31. a 40. rokiem życia, 26,98% respondentów miało od 51 do 60 lat, natomiast 23,81% badanych powyżej 60 lat. Szczegółowe dane zobra-zowano na rysunku 4.1.4.

Rysunek 4.1.4.

Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wiek [N=63] (w %)

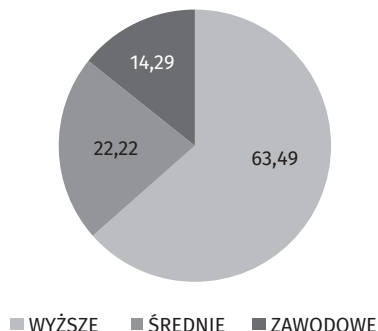


Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych zdecydowanie przeważała grupa osób legitymujących się wyższym wykształceniem (63,49%), 14 osób (22,22%) legitymowało się wykształceniem średnim, natomiast 9 osób (14,29%) – zawodowym. Szczegółowe charakterystyki zobra-zowano na rysunku 4.1.5.

Rysunek 4.1.5.

Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wykształcenie [N=63] (w %)



Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części pracy podjęto się interpretacji wyników oraz głębszej analizy opartej na deklaracjach respondentów. Analiza przebiegała zgodnie z wcześniej założonymi etapami. Pierwszym z nich było odpowiednie przygotowanie uzyskanych danych pierwotnych oraz ich właściwe uporządkowanie. Taki sposób obróbki danych pozwolił na posegregowanie materiału, zestawienie deskryptów koncepcji zarządzania w odpowiednie grupy. Następnym etapem był opis uzyskanych danych oraz dokonanie ich interpretacji. W celu przeprowadzenia oceny przyjęto pięciostopniową skalę opisującą poziom dojrzałości implementacji poszczególnych koncepcji (tabela 4.1.3).

Tabela 4.1.3.

Poziom realizacji wybranej koncepcji zarządzania – skala oceny

POZIOM	RELACJA
5	Koncepcja zarządzania funkcjonuje modelowo; wysoki poziom znajomości i wykorzystania
4	Koncepcja zarządzania w zasadzie jest wykorzystywana, istnieją jednak znaczne możliwości w zakresie poprawy jej systematycznej implementacji
3	Koncepcja zarządzania – jakkolwiek znana i stosowana świadomie – to bardzo sporadycznie
2	Koncepcja zarządzania – jakkolwiek znana – stosowana bardzo rzadko, raczej intuicyjnie
1	Koncepcja zarządzania nie jest świadomie stosowana, jeżeli już to przypadkowo

Źródło: opracowanie własne.

Co do zasady, na skalach porządkowych nie powinno liczyć się średniej wartości danej cechy. Niemniej jednak w metodologii badań wykorzystuje się ją w kwestionariuszach ankiet i dzięki niej uzyskać można odpowiedź dotyczącą stopnia akceptacji jakiegoś zjawiska czy poglądu. Dlatego zasadne i wskazane jest wykorzystanie jej w niniejszych badaniach.

4. Wyniki badań własnych

Spośród 60 zidentyfikowanych w modelu badawczym deskryptów wybranych koncepcji zarządzania, stanowiących o dojrzałości przedsiębiorstw produkcyjnych sektora maszyn rolniczych, przy ocenie stopnia, w jakim przedsiębiorstwa dokonują ich implementacji, w oparciu o utworzoną hierarchię autorzy zaprezentowali wyłącznie 13 charakterystyk (tabela 4.1.4)¹⁶. Operacjonalizacji deskryptów tworzących model oceny dokonano na podstawie założeń metody ABC¹⁷.

¹⁶ Dwa ostatnie deskrypty otrzymały identyczne wartości liczbowe na poziomie 4,46 punktu.

¹⁷ W metodzie ABC, opartej na prawie Pareto (20/80), przyjmuje się, że ok. 20% elementów dowolnej zbiorowości reprezentuje ok. 80% skumulowanej wartości cechy, ze względu na którą dana zbiorowość jest anali-

Tabela 4.1.4.
Wyniki badań własnych

Lp.	Symbol	DESKRYPTY KONCEPCJI ZARZĄDZANIA	Poziom realizacji (% wskazań)					Średnia
			1	2	3	4	5	
D_[1]	LM	Podnoszenie poziomu jakości i skracanie czasu reakcji na potrzeby klientów	-	-	3,0	19,0	41,0	4,60
			-	-	4,8	30,2	65,1	
D_[2]	SCP	Alianse strategiczne i długoterminowe powiązania z dostawcami i odbiorcami	-	1,0	3,0	18,0	41,0	4,57
			-	1,6	4,8	28,6	65,1	
D_[3]	LM	Maksymalizacja wartości dla klienta przy wykorzystaniu minimalnych zasobów	-	-	5,0	18,0	40,0	4,56
			-	-	7,9	28,6	63,5	
D_[4]	JiT	Zwiększony nacisk na relacje z dostawcami	-	-	4,0	20,0	39,0	4,56
			-	-	6,3	31,7	61,9	
D_[5]	FL	Zdolność szybkiego identyfikowania okazji i wykorzystywania ich dla własnego rozwoju	-	-	4,0	21,0	38,0	4,54
			-	-	6,3	33,3	60,3	
D_[6]	FL	Zdolność do rekonfiguracji zasobów przedsiębiorstwa	-	1,0	4,0	19,0	39,0	4,52
			-	1,6	6,3	30,2	61,9	
D_[7]	FL	System wytwórczy zdolny do dostarczenia produktów w pełni dostosowanych do klienta	-	-	5,0	21,0	37,0	4,51
			-	-	7,9	33,3	58,7	
D_[8]	CE	Współpraca zespołów specjalistów na zasadzie pracy grupowej	-	-	3,0	25,0	35,0	4,51
			-	-	4,8	39,7	55,6	
D_[9]	BEN	Ciągła ocena w świetle osiągnięć konkurentów lub liderów w danej branży	-	-	5,0	22,0	36,0	4,49
			-	-	7,9	34,9	57,1	
D_[10]	CE	Rozpatrywane są wszystkie elementy cyklu życia produktu od koncepcji po zbycie	1,0	-	2,0	25,0	35,0	4,48
			1,6	-	3,2	39,7	55,6	
D_[11]	CE	Równoległe, systemowe podejście do projektowania wyrobu i procesów wytwarzania	1,0	-	3,0	23,0	36,0	4,48
			1,6	-	4,8	36,5	57,1	
D_[12]	LM	Wszyscy uczestnicy organizacji są zainteresowani ustawiczną obniżką kosztów	-	1,0	6,0	19,0	37,0	4,46
			-	1,6	9,5	30,2	58,7	
D_[13]	OC	Koncentracja firmy na jej podstawowej działalności	-	1,0	4,0	23,0	35,0	4,46
			-	1,6	6,3	36,5	55,6	

Źródło: opracowanie własne.

Koncepcją, która trwale zmienia model funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych w badanym sektorze, jest *lean management*. Procesy zarządzania produkcją

zowana. Ze względu na rygor wydawniczy co do objętości tekstu, w pracy przyjęto, że koncepcje podlegające ocenie będą wyznaczone przez podzbiór stanowiący 20% całego zbioru wytypowanych deskryptów.

w dotychczasowym kształcie ulegną istotnej zmianie. Cała transformacja przemysłu do modelu szczupłego przedsiębiorstwa jest także istotną zmianą z punktu widzenia organizacji i procesów. *Lean management* stanowi paradygmat, wokół którego należy budować wiodącą przewagę pod względem kosztów (przywództwo kosztowe). Dlatego też zwraca się uwagę na podnoszenie poziomu jakości i skracanie czasu reakcji na potrzeby klientów (średnia ocena 4,60; 65,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Działalność wytwórcza wymaga wyposażenia systemu produkcyjnego w odpowiednie zasoby, które będą warunkowały zdolność produkcyjną, czyli możliwość wytwarzania produktów mogących zaspokoić potrzeby klienta. Dlatego też istotnym kryterium dojrzałości – wypełnionym na bardzo wysokim poziomie – jest zdolność maksymalizowania wartości dla klienta przy wykorzystywaniu minimalnych zasobów (średnia ocena 4,56; 63,5% wskazań dla oceny 5 punktów). Implementacja *lean management* jest wyrazem panującego powszechnie przekonania, że przeciwdziałanie marnotrawstwu jest jedną z możliwości zwiększenia efektywności działania przedsiębiorstwa. W toku realizowanych badań zwrócono uwagę, że współczesny pracownik jawi się jako osoba, która bardzo dobrze wykonuje swoją pracę, ma stosowną wiedzę oraz umiejętności i jest zainteresowana ustawiczną obniżką kosztów (średnia ocena 4,46; 58,7% wskazań dla oceny 5 punktów). Obserwowane tendencje w zarządzaniu stwarzają przesłanki do wnioskowania, że zainteresowanie poszczególnymi narzędziami *lean management* będzie wzrastać. Zwłaszcza że zmiany w otoczeniu wymuszają zmiany w organizacji produkcji, co z kolei determinuje zmiany dotyczące zasobów, procesów, produktów w ramach tzw. produktywności docelowej.

Nieustająca presja na redukcję kosztów powoduje, iż efektywne zarządzanie łańcuchem dostaw staje się jednym z priorytetów zarządzania przedsiębiorstwem. W szczupłym zarządzaniu łańcuchem dostaw istotne znaczenie mają relacje z klientami, dostawcami oraz pracownikami. O partnerstwie mówi się często i łatwo, jednak znacznie trudniej jest je wdrażać w życie. Wymaga bowiem ono odwagi, determinacji, cierpliwości i ogromnego zaufania. Zwykle współpraca partnerska rzadko kiedy okazuje się szybkim i prostym rozwiązaniem problemów, zdarza się nawet, że partnerstwo staje się frustrującym dla wszystkich rozczarowaniem, bardzo odległym od pokładanych w nim nadziei oraz oczekiwań. Tym bardziej – w odróżnieniu od zawierania kontraktów krótkookresowych – należy podkreślić wysoki poziom dojrzałości w zakresie podejmowania aliansów strategicznych i długoterminowych powiązań z dostawcami i odbiorcami (średnia ocena 4,57; 65,1% wskazań dla oceny 5 punktów).

Współczesne uwarunkowania rynkowe spowodowały w ostatnich latach reorientację wymagań uczestników procesu gospodarowania w stosunku do czynnika czasu. W poszukiwaniu nowych możliwości podwyższenia efektywności działania, w celu zachowania bądź umocnienia zdobytej już pozycji rynkowej poddane badaniu przedsiębiorstwa skoncentrowały się na zakupie materiałów potrzebnych do wytworzenia

produktów dokładnie w takiej ilości, jakiej potrzebuje firma, i dokładnie w takim czasie, w jakim są one potrzebne. Stąd tak duży nacisk na relacje z dostawcami (średnia ocena 4,56; 61,9% wskazań dla oceny 5 punktów).

Rekomendacje będące rezultatem prowadzonych przez autorów wywodów teoretycznych oraz realizowane postępowanie badawcze stanowią istotną bazę wiedzy, która upoważnia autorów do stwierdzenia, że wzrasta zapotrzebowanie na model przedsiębiorstwa elastycznie dostosowującego się do ciągłych i turbulentnych zmian zachodzących w otoczeniu oraz potrafiącego funkcjonować w warunkach chaosu. Współczesne przedsiębiorstwo cechuje bowiem wrażliwość i zdolność do szybkiego identyfikowania okazji i wykorzystywania ich dla własnego rozwoju (średnia ocena 4,54; 60,3% wskazań dla oceny 5 punktów). Wyposażenie systemu produkcyjnego w odpowiednie zasoby zapewnia badanym przedsiębiorstwom zdolność produkcyjną, czyli możliwość wytwarzania produktów mogących zaspokoić potrzeby klienta. Wyniki badań predysponują do stwierdzenia, że organizacja systemu wytwórczego zapewnia im zdolność do szybkiego dostarczenia produktów w pełni dostosowanych do potrzeb i oczekiwań klienta (średnia ocena 4,51; 58,7% wskazań dla oceny 5 punktów). Podkreśla się umiejętność rekonfiguracji zasobów, która wiąże się z łatwością dokonywania zmian w konstelacji zasobów materialnych i niematerialnych (średnia ocena 4,52; 61,9% wskazań dla oceny 5 punktów).

Sprawą kluczową dla badanych przedsiębiorstw jest ciągłe poszukiwanie nowych możliwości redukcji kosztów. Jednym ze sposobów, stosowanych przez badane firmy na taką redukcję, jest przejście od tradycyjnej symulacji sekwencyjnej procesów produkcji do wykorzystania inżynierii współbieżnej. Podejście to, poprzez analizę oraz aktywne i zintegrowane procesy, optymalizuje zasoby firmy w całym jej obszarze jednocześnie. Podejście wykorzystujące projektowanie współbieżne pozwala wytwórcom na większą współpracę pomiędzy różnymi działami (średnia ocena 4,51; 55,6% wskazań dla oceny 5 punktów). Rozpatrywane są wszystkie elementy cyklu życia produktu od koncepcji po zbyt, włączając jakość, koszty, planowanie i wymagania użytkownika (średnia ocena 4,48; 55,6% wskazań dla oceny 5 punktów). W związku z powyższym deklaruje się równoległe, ujęte w pewien system, podejście do projektowania konstrukcji wyrobu i związanych z nim procesów wytwarzania w celu skrócenia czasu projektowania i wykonania wyrobu, a następnie jego efektywnego użytkowania (średnia ocena 4,48; 57,1% wskazań dla oceny 5 punktów).

W toku realizowanych badań zwrócono uwagę na proces polegający na doskonaleniu efektywności własnej organizacji poprzez identyfikację, analizę, adaptację i wdrażanie idei wykorzystywanych przez organizacje najbardziej efektywne w sektorze (średnia ocena 4,49; 57,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Zamiast szukać własnych rozwiązań, co jest zazwyczaj procesem długotrwałym i kosztownym, poddane badaniu

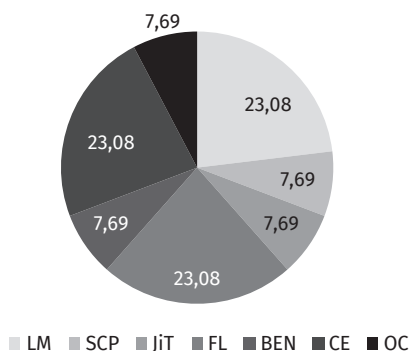
przedsiębiorstwa starają się wykorzystywać doświadczenia innych; przy czym chodzi o twórcze naśladowanie. Wzorując się na skutecznych i efektywnych działaniach stosowanych przez inne podmioty, wytwórca może uniknąć strat wynikających z ryzyka wprowadzenia niesprawdzonych zmian.

Wśród wytwórców istotna jest tendencja do przekazywania zadań, z których można zrezygnować czy też które mogą być wykonywane taniej, a często również i lepiej poza firmą. Obszary, które często stanowią działalność uboczną czy pomocniczą, są wydzielane z procesów działania firm i przekazywane do realizacji podmiotom zewnętrznym. Dzięki temu wytwórca może skoncentrować się na kluczowej działalności (średnia ocena 4,49; 55,6% wskazań dla oceny 5 punktów).

Badania opisane w publikacji zmierzały do rozpoznania faktycznego poziomu znajomości i wykorzystania – wytypowanych w drodze badań eksperckich – koncepcji zarządzania (rysunek 4.1.6). Zebrany w postępowaniu badawczym materiał umożliwił sformułowanie wniosków o charakterze ogólnym i poznawczym. Analiza wyników opierała się na średniej arytmetycznej (ocena w skali od 1 do 5).

Rysunek 4.1.6.

Implementacja wybranych koncepcji zarządzania – poziom dojrzałości [20/80] (w %)



Źródło: opracowanie własne.

W opinii badanych przedsiębiorstw, odzwierciedlone poprzez wytypowane dezyderaty koncepcje zarządzania otrzymały bardzo wysoką ocenę; wysoki poziom znajomości i wykorzystania. W ramach 13 deskryptów stanowiących 20% całego podzbioru zauważa się wysoki poziom implementacji *lean management* (23,08%), koncepcji elastycznej organizacji (23,08%) oraz projektowania współbieżnego (23,08%). W nieco mniejszym stopniu wskazano na koncepcję „dokładnie na czas”, outsourcing, benchmarking, projektowanie współbieżne oraz zarządzanie łańcuchem dostaw (7,69%).

5. Podsumowanie

Aktualnie trudno jest sobie wyobrazić długofalowe ukierunkowanie organizacji bez identyfikowania „wypracowanych” dróg prowadzenia działalności, implementacji nowych technologii oraz produktów czy też wchodzenia na nowe rynki w nowych „odsłonach” organizacyjnych. Współcześnie działający wytwórca, mający aspiracje stabilnego funkcjonowania i rozwoju, musi implementować całkowicie nowe lub doskonalić dookreślone już sposoby na zarabianie pieniędzy. Przeprowadzone przez autorów rozważania udowadniają sens i celowość takiego konstruowania koncepcji prowadzenia biznesu, które za punkt wyjścia przyjmują perspektywę dopasowania rynkowego. Przy czym należy podkreślić, że nie jest to jedna z kolejnych mód w zarządzaniu, ale już konieczność dyktowana specyfiką wysoce konkurencyjnych zasad funkcjonowania rynku maszyn rolniczych na każdym niemal poziomie – lokalnym, krajowym czy też w wymiarze międzynarodowym.

Zebrany w postępowaniu badawczym materiał umożliwił zweryfikowanie hipotez oraz sformułowanie wniosków o charakterze ogólnym i poznawczym. Zakładane w pracy hipotezy uzyskały w całej swojej rozciągłości potwierdzenie w przeprowadzonym wywodzie teoretycznym i empirycznym (tabela 4.1.5).

W wyniku realizowanych badań potwierdzono, że najczęściej stosowanymi koncepcjami zarządzania są *lean management* oraz koncepcja elastycznej organizacji. Z tego względu traktowane mogą być one jako metakoncepcje zarządzania. Pierwsza (*lean*) nakierowana jest na likwidację marnotrawstwa, druga (*flexibility*) – na wykorzystywanie okazji, zwłaszcza o krótkim cyklu życia; przy czym by przedsiębiorstwo mogło być elastyczne, najpierw musi być szczupłe¹⁸.

Poddane ocenie dezyderaty nie wyczerpują omawianej problematyki, niemniej jednak stanowią kluczowe przestrzenie wybranych koncepcji zarządzania i jako takie mogą stanowić podstawę oceny dojrzałości. Autorzy zwracają uwagę na powstające hybrydy w naukach o zarządzaniu i jakości, które powodują „mieszanie się” różnych zasad, metod i narzędzi zarządzania. W konsekwencji zaczęły powstawać rozwiązania zintegrowane, pozwalające na łączenie w ramach jednego systemu zarządzania rozwiązań umożliwiających osiągnięcie różnorodnych celów¹⁹. Nie wszystkie pojawiające się koncepcje zarządzania mają swoje odzwierciedlenie w ramach formalizowanych wymagań czy określonej normy, stąd świadomie odstąpiono od ich „sztywnej” klasyfikacji.

¹⁸ P. Niewiadomski, *Determinanty elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2016.

¹⁹ B. Starzyńska, *Systematyka narzędzi doskonalenia procesów produkcyjnych dla organizacji uczących się*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.

Tabela 4.1.5.

Wyniki testowania hipotez

HIPOTEZA	Wynik testowania
H ₁ : Badani menedżerowie wykazują się dużym poziomem wiedzy i zdolnością opisywania wybranych koncepcji zarządzania, co dodatkowo uwypukla walory badania eksperckiego i związanego z tym celowego doboru próby badawczej.	+
H ₂ : Istnieje hierarchia dezyderatów proponowanych przez wybranych ekspertów.	+
H ₃ : Coraz więcej firm organizuje model biznesu, w którym punktem odniesienia jest koncepcja szczupłego, elastycznego przedsiębiorstwa.	+
H ₄ : Model badawczy powstały w wyniku dyskusji eksperckiej odzwierciedla kierunki działań podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa (koincydencja badawcza).	+

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

- Auksztol J., Chomuszko M., *Modelowanie organizacji procesowej*, PWN, Warszawa 2012.
- Barker R.L., *The Seven New QC Tools*, Proceedings of the First Conference on TQM Tools and Techniques, IFS Publications, 1989.
- Ben-Daya M., *You May Need RCM to Enhance TPM Implementation*, "Journal of Quality in Maintenance Engineering" 2002, vol. 6, no. 2.
- Bhamu J., Sangwan K.S., *Lean Manufacturing: Literature Review and Research Issues*, "International Journal of Operations & Production Management" 2014, no. 34(7).
- Błaszczak W., *Przydatność praktyczna metod zarządzania w świetle opinii menedżerów*, w: *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. Perspektywy i zagrożenia rozwoju*, W. Błaszczak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
- Breu K., Hemingway S.J., Strathern M., Bridger D., *Workforce Agility; the New Employee Strategy for the Knowledge Economy*, "Journal of Information Technology" 2002, vol. 17(1), s. 21–31.
- Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Buksik D., *Wychowanie. Dojrzałość osobowa*, „Don Bosco” 2007, nr 9.
- Certo S., Peter J.P., *Strategic Management. Concepts and Applications*, Random House, New York 1988.
- D’Souza D.E., Williams F.P., *Toward a Taxonomy of Manufacturing Flexibility Dimensions*, "Journal of Operations Management" 2000, vol. 18(5).
- Dale B.G., McQuater R.E., *Managing Business Improvement and Quality: Implementing Key Tools and Techniques*, Blackwell Publishers, Oxford 1998.
- Divarkar P., *Droga wewnętrznego poznania*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2002.
- Dyer L., Shafer R.A., *Dynamic Organizations: Achieving Marketplace And Organizational Agility With People*, CAHRS, 2003.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiana paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- Gunasekaran A., *Agile Manufacturing: a Framework for Research and Development*, "International Journal of Production Economics" 1999, no. 62.

- Harrigan K.R., *Strategic Flexibility. A Management Guide for Changing Times*, Lexington Books, Massachusetts 1985.
- Ishikawa K., *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organisation, Tokyo 1976.
- Jazdon A., *Doskonalenie zarządzania jakością*, Wydawnictwo OPO, Bydgoszcz 2002.
- Jonsson P., *The Status of Maintenance Management in Swedish Manufacturing Firms*, "Journal of Quality in Maintenance Engineering" 1997, vol. 3, no. 4.
- Juran J.M., *The Quality Control Handbook*, 4th ed., McGraw Hill, New York 1998.
- Kalinowski T.B., *Modele oceny dojrzałości procesów*, „Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica” 2011, nr 258, s. 173–187.
- Lahrman G., Marx F., Winter R., Wortmann F., *Business Intelligence Maturity Models: An Overview, w: Information Technology and Innovation Trends in Organizations*, A. D’Atri, M. Ferrara, J. George, P. Spagnoletti (Eds.), Italian Chapter of AIS, Naples 2010.
- Lichtarski J., *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 1.
- Łobos K., Puciato D., *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2013.
- Maskell B., *The Age of Agile Manufacturing. Supply Chain Management*, "International Journal" 2001, vol. 6, no 1.
- McKone K.E., Schroeder R.G., Cua K.O., *Total Productive Maintenance: a Contextual View*, "Journal of Operations Management" 1999, no 17.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Mohrman S.A., Cohen S.G., *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*, Jossey-Bass, San Francisco 1995.
- Niewiadomski P., *Determinanty elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2016.
- Oakland J.S., *Total Quality Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1996.
- Okoń W., *Wszystko o wychowaniu*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 2009.
- Platonoff A.L., *Zarządzanie dynamiczne: nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.
- Płużek Z., *Rozwój jest procesem stawania się*, w: *Jak sobie z tym poradzić*, W. Szewczyk (red.), Wydawnictwo Biblos, Tarnów 1994.
- Samuel D., Found P., Williams S.J., *How Did the Publication of the Book The Machine That Changed The World Change Management Thinking? Exploring 25 Years of Lean Literature*, "International Journal of Operations & Production Management" 2015, no. 35(10).
- Starzyńska B., *Systematyka narzędzi doskonalenia procesów produkcyjnych dla organizacji uczących się*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- Stevens M.J., Champion M.A., *The Knowledge, Skill and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management*, "Journal of Management" 1994, no. 20.
- Trzcieliński S., *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
- Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H., Pawłowski K., *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- Tsang A.H.C., Chan P.K., *TPM Implantation in China: a Case Study*, "International Journal of Quality and Reliability Management" 2000, vol. 17, no. 2.

- Upton D.M., *The Management of Manufacturing Flexibility*, "California Management Review" 1994, vol. 36(2).
- Vernon M., *Business: the Key Concepts*, Routledge, London 2002.
- Wilgocka-Okoń B., *Dojrzałość szkolna czy dojrzałość szkoły – dylematy „progu szkolnego”*, „Edukacja w przedszkolu” 1999, nr 1.
- Zarzecki L., *Teoretyczne podstawy wychowania. Teoria i praktyka w zarysie*, Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 2012.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.