

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 376

Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie

Redaktorzy naukowci
Tadeusz Borys
Piotr Rogala
Paweł Skowron



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska
i Gospodarki Wodnej
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-415-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. W kierunku zrównoważonej organizacji

Tadeusz Borys: Zrównoważony rozwój organizacji – co chcemy lub powinniśmy równoważyć?	13
Grzegorz Hoppe: Zrównoważony rozwój organizacji – tworzenie doskonałości organizacyjnej czy utopia.....	25
Kamila Kuczaj: Czynniki wpływające na poziom jakości życia w miejscu pracy	37
Bazyli Poskrobko: Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....	50
Paweł Skowron: Kategoria ryzyka w koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa	64
Magdalena Sławińska: Zrównoważony rozwój a klastry gospodarcze sektora MŚP	80
Sabina Zaremba-Warnke: Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.....	100

Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

Urszula Bąkowska-Morawska: Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych	115
Grzegorz Biesok: Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej	127
Anna Dobrowolska: Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych	140
Rafał Haffer: Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania	152
Monika Jedynak: Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania	169
Yuliya Melnyk: Zarządzanie ryzykiem na rynku sztuki.....	185
Elżbieta Studzińska: Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie.	195
Wioletta Wereda: Orientacja na zaufanie a budowania relacji z interesariuszami w organizacji	216
Izabela Witczak: Odpowiedzialność prawna oraz ekonomiczno-finansowa publicznego szpitala wobec społeczeństwa	233

Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

Małgorzata Asejczyk-Woroniecka: Doskonalenie zarządzania w administracji samorządowej na przykładzie wybranej JST	245
Renata Brajer-Marczak: Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji	264
Ewa Czyż-Gwiazda: Business Process Orientation and Quality Orientation interrelationship – survey results	275
Grzegorz Grela: Poprawa jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing	292
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność?	301
Marcin Jakubiec: Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa	313
Piotr Jedynak: Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania	323
Romuald Kolman: Doskonalenie wszelkich odmian jakości z wykorzystaniem testów jakościowych	336
Andrzej Kwintowski: Samoocena jako narzędzie doskonalenia	346
Katarzyna Szczepańska: Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy	357
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Doskonalenie zarządzania budowlanym procesem inwestycyjnym	375
Maciej Urbaniak: Znaczenie narzędzi doskonalenia operacyjnego w budowaniu relacji z dostawcami na rynku B2B	389
Sławomir Wawak: Model oceny jakości zarządzania	395
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Wybrane systemy służące bezpieczeństwu w łańcuchu dostaw	405

Summaries

Part 1. Toward sustainable organization

Tadeusz Borys: Sustainable development of organization – are we aware what exactly we want or should consider?	24
Grzegorz Hoppe: Sustainable development of organization – creating organizational perfection or utopia?	36
Kamila Kuczaj: Determinants of quality of work life	49

Bazyli Poskrobko: Creativity of employees as an instrument of shaping the sustainable development of a company	62
Paweł Skowron: The risk category in the concept of sustainable development of enterprise	79
Magdalena Sławińska: SME clusters and sustainable development	99
Sabina Zaremba-Warnke: Sustainable marketing as a tool of enterprise improvement	112

Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

Urszula Bąkowska-Morawska: Analysis of partners selection in service creation using strategic groups maps.....	126
Grzegorz Biesok: Recommendations for improvement of customer satisfaction surveys in self-governmental administration offices.....	139
Anna Dobrowolska: The impact of key stakeholders on the management of the quality of service processes	151
Rafał Haffer: Antecedents and consequences of employee satisfaction in the light of positive management theory	168
Monika Jedynek: The specificity of the relation with suppliers in management systems.....	184
Yuliya Melnyk: Risk management on the art market.....	194
Elżbieta Studzińska: Customer loyalty – notion, division, types and degrees	215
Wioletta Wereda: Orientation on trust and building relationships with stakeholders in organizations	232
Izabela Witzak: Legal and economic and financial responsibility of public hospital to the society	242

Part 3. Quality management improvement as an indication of responsibility of an organization

Małgorzata Asejczyk-Woroniczka: Management in territorial administration – case of improvement actions	263
Renata Brajer-Marczak: Business process maturity to improve processes from the perspective of the ability of an organisation	274
Ewa Czyż-Gwiazda: Relacja pomiędzy orientacją procesową a orientacją projakościową – wyniki badań	291
Grzegorz Greła: Improving the quality and efficiency of business processes through insourcing	300
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma in small and medium-sized enterprises. An empty slogan or necessity?	312

Marcin Jakubiec: Analysis and assessment of introducing and functioning of quality management system in the context of company growth.....	321
Piotr Jedynak: Relations of the organization with the environment. The perspective of standardized management systems.....	335
Romuald Kolman: Improvement of all quality varieties with the application of quality tests.....	345
Andrzej Kwintowski: Self-assessment as an improvement tool.....	356
Katarzyna Szczepańska: Connections of an approach to quality management with stakeholders theory	373
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Improvement of management of construction investment	388
Maciej Urbaniak: The role of processes improvement tools in building relationships with suppliers in the B2B market.....	394
Sławomir Wawak: Framework model of quality of management evaluation.	404
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Selected systems for the security in the supply chain.....	415

Marcin Jakubiec

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

e-mail: m.jakubiec@ath.eu

ANALIZA I OCENA WDRAŻANIA I FUNKCJONOWANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W KONTEKŚCIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

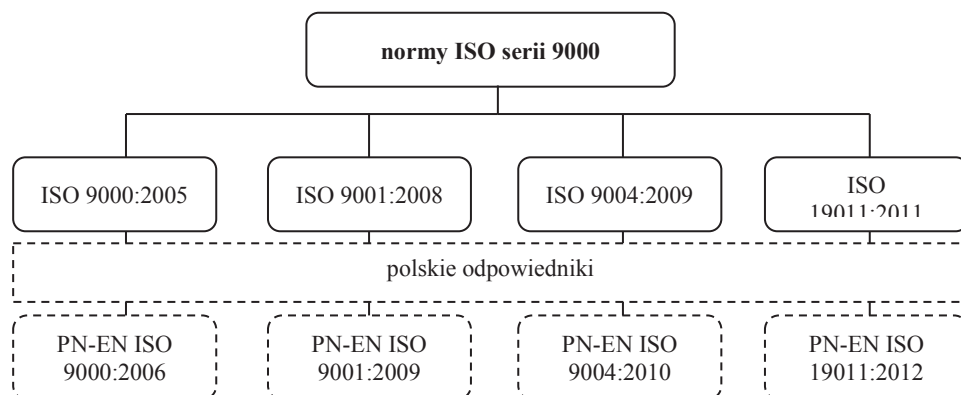
Streszczenie: W artykule podjęto temat dotyczący systemu zarządzania jakością (SZJ) zgodnego z normą ISO serii 9000, w kontekście analizy i oceny wdrażania, funkcjonowania i doskonalenia tego systemu i jego wpływu na rozwój przedsiębiorstwa. Artykuł składa się z dwóch części: teoretycznej i empirycznej. W ramach części teoretycznej zwrócono uwagę na wybrane aspekty zarządzania jakością, przede wszystkim pod kątem SZJ oraz przedstawiono zarys etapów wdrażania tego systemu. Część empiryczna zawiera założenia do zrealizowanego badania oraz przedstawienie najważniejszych wyników i wniosków. Badanie zrealizowano za pomocą metody case study. Analizie przypadków poddano dwa przedsiębiorstwa: małe i duże, w celu ukazania obszarów wspólnych i różnicujących poszczególne aspekty wdrażania, funkcjonowania i doskonalenia SZJ. Głównymi problemami badawczymi podjętymi w badaniu były m. in.: analiza przebiegu procesu wdrażania SZJ, korzyści ze stosowania SZJ oraz instrumenty doskonalenia jakości w SZJ.

Słowa kluczowe: jakość, zarządzanie jakością, systemy znormalizowane.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.22

1. Wstęp

W skali światowej konkurencja doprowadziła do wzrostu wymagań jakościowych klientów. Organizacje muszą stosować coraz bardziej efektywne systemy pozwalające im na konkurencyjność i utrzymywanie dobrej kondycji ekonomicznej. Systemy takie powinny prowadzić do ciągłej poprawy jakości oraz rosnącego zadowolenia klientów i innych partnerów działalności jednostki. Wymagania klientów zawarte są często w obustronnie uzgodnionych specyfikacjach. Jednak specyfikacje takie nie stanowią jeszcze gwarancji permanentnego spełnienia wymagań klienta, jeżeli w systemie organizacji dostaw i obsługi wyrobu wystąpią jakiegokolwiek zakłócenia lub niedociągnięcia. Okoliczności te doprowadziły w konsekwencji do opracowania norm i wytycznych na temat systemów jakości, stanowiących uzupełnienie wymagań wobec wyrobu w określonych specyfikacjach technicznych.



Rys. 1. Rodzina norm serii ISO 9000

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem informacji zawartych na stronie: www.pkn.pl.

Normy międzynarodowe ISO serii 9000 są niezależne od specyficznych sektorów przemysłu i gospodarki. Wszystkie one zawierają wytyczne dotyczące zarządzania jakością oraz ogólne wymagania dotyczące systemów zarządzania jakością (SZJ) [Jakubiec 2012a]. Najważniejsze normy ISO serii 9000 zostały przedstawione na poniższym rysunku.

2. Zarządzanie jakością – wybrane aspekty

Istota, cele i zakres zarządzania jakością od wielu lat są przedmiotem licznych dyskusji i prac naukowych. Już samo zestawienie zarządzania z jakością budzi kontrowersje – odpowiedzi wymaga pytanie: „Czy można zarządzać czymś, co właściwie nie istnieje, a przynajmniej nie jest dotykane?”. Zarządzanie jakością jest zatem stanem świadomości, w którym zmiany w przedsiębiorstwach mają prowadzić w pierwszej kolejności do doskonalenia jakości oraz wzrostu produktywności. Organizacje uświadomiły sobie, że to czynnik jakości warunkuje ich sukces na rynku, wobec czego dążą do jak najlepszego zaspokojenia oczekiwań i potrzeb wszystkich osób zainteresowanych jakością produktu lub procesu jego produkcji [Hamrol 2007].

System zarządzania procesem kreowania jakości jest narzędziem zarządzania przedsiębiorstwem. Obejmuje on działania z zakresu zarządzania, które mają wpływ na politykę jakości, cele i zadania dla poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz o sposobach ich realizacji poprzez takie funkcje, jak: planowanie, sterowanie i nadzór nad jakością. Sam proces zarządzania jakością to wszystkie czynności szeroko pojętego zarządzania, które ustalają politykę jakości, jej realizację oraz prowadzą do poprawy i doskonalenia jakości. System zarządzania jakością charakteryzuje się zorganizowaniem i hierarchiczną strukturą [Lisiecka 2002; Jakubiec, Kurowska-Pysz 2013].

W systemie zarządzania jakością można wyodrębnić operacyjny podsystem wewnętrznego zapewniania jakości z elementami techniczno-technologicznymi, społecznymi i ekonomicznymi oraz przenikający i spajający go podsystem aparatu zarządzania z procesami zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontroli kierowniczej. Nowoczesny system zarządzania jakością wymaga współdziałania najwyższego szczebla zarządzania z podsystemem zapewniania jakości. Oznacza to, iż funkcje wpływające na kształtowanie jakości, realizowane na zerowym i pierwszym szczeblu zarządzania, tj. funkcje podtrzymujące organizacyjną aktywność systemu produkcyjnego, powinny być wykonywane przy aktywnym włączeniu się kierownictwa na najwyższym szczeblu. To właśnie ten poziom zarządzania odpowiada za formułowanie celów w zakresie jakości, zespołowych zadań i planów oraz zapewnienie infrastruktury i zasobów niezbędnych do wykonania tych planów [Lisiecka 2002].

Wdrożony i certyfikowany system zarządzania jakością dostarcza rywalizującym o klienta przedsiębiorstwom dodatkowych i istotnych walorów konkurencyjnych. System ten jest także ważną płaszczyzną porozumiewania się wszystkich pracowników przedsiębiorstwa i mocnym fundamentem tworzonym w celu sterowania jakością [Skrzypek 2000].

3. System zarządzania jakością (SZJ) zgodny ze standardem ISO serii 9000

Składowe normy rodziny serii ISO 9000 zostały zestawione na rys. 1. W niniejszym podpunkcie uwagę skoncentrowano na głównych etapach wdrażania systemu zarządzania jakością w oparciu o standard ISO 9001.

Etapy wdrażania SZJ można pogrupować następująco [Borys, Rogala (red.) 2007]:

1. Prace wstępne.
2. Opracowanie.
3. Testowanie, utrzymanie i rozwijanie.

Prace wstępne

Na tym etapie jako pierwsza musi zostać podjęta decyzja o źródle wdrożenia systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Można wymienić:

- SZJ wdrożony przez jednostkę zewnętrzną,
- SZJ wdrożony przy współpracy z osobami z zewnątrz,
- SZJ wdrożony samodzielnie w oparciu o wiedzę teoretyczną,
- SZJ wdrożony samodzielnie w oparciu o wiedzę teoretyczną przy współdziałaniu osób z zewnątrz,
- SZJ stworzony samodzielnie w oparciu o przykłady z innych organizacji,
- SZJ wdrożony samodzielnie w oparciu o przykłady z innych organizacji i wiedzę teoretyczną lub
- wzorowany na innej organizacji.

Przedsiębiorstwo na tym etapie implementacji SZJ musi odpowiedzieć na pytanie, czy będzie korzystać z pomocy konsultanta.

Dalsze działania, jakie przedsiębiorstwo musi poczynić na drodze implementacji SZJ w ramach prac wstępnych, dotyczą:

- powołania przedstawiciela kierownictwa [Łuczak 2010], najczęściej w osobie pełnomocnika ds. jakości, który nadzoruje i odpowiada na tym etapie za prace wdrożeniowe SZJ,
- powołania grup roboczych realizujących prace wdrożeniowe z jednoczesnym wyraźnym ustaleniem harmonogramu prac.

Opracowanie SZJ

Centralnym działaniem na tym etapie wdrażania SZJ są szkolenia pracowników [Bugdol 2010]. Ich zasadnicze znaczenie to [Borys, Rogala (red.) 2007]:

- akceptacja wdrażanego SZJ przez pracowników organizacji,
- zaangażowanie pracowników w prace związane z jego opracowaniem,
- tempo realizacji procesu wdrażania systemu,
- późniejszy rozwój i możliwość jego doskonalenia.

Na etapie opracowania SZJ drugim strategicznym działaniem w przedsiębiorstwie jest identyfikacja procesów na tzw. procesy podstawowe i procesy wspierające.

Na tym etapie musi także powstać dokumentacja SZJ, tj. polityka jakości, cele jakości, księga jakości oraz procedury, instrukcje i zapisy.

Funkcjonowanie SZJ

Wobec opracowanej i wdrożonej w przedsiębiorstwie dokumentacji SZJ musi istnieć stuprocentowe przestrzeganie i realizowanie przyjętych w niej rozwiązań. Dokumentacja SZJ podlega bieżącemu monitoringowi w celu jej aktualizacji do bieżących uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa.

„Obowiązkiem” przedsiębiorstwa, wynikającym z normy PN-EN ISO 9001:2009, jest prowadzenie audytów wewnętrznych [Barcik, Kubański 2000]. Audyty te są przeprowadzane w zaplanowanych odstępach czasu w celu określenia, czy SZJ [Polska norma PN-EN ISO 9001:2009]:

- jest zgodny z zaplanowanymi ustaleniami, wymaganiami tejsze normy oraz z wymaganiami SZJ ustanowionymi przez organizację oraz
- jest skutecznie wdrożony i utrzymywany.

Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania jakością zawarte są w normie PN-EN ISO 19011:2012. Dzięki procedurze audytu możliwe jest wskazanie występujących w przedsiębiorstwie niezgodności, jak np. nieprzestrzeganie zapisów procedur i instrukcji, co więcej identyfikacja przyczyn tych niezgodności i podjęcie stosownych działań o charakterze korygującym i/lub zapobiegawczym.

4. Założenia badawcze

Charakterystyka ogólnych założeń zrealizowanego badania została przedstawiona w tab. 1¹.

Tabela 1. Założenia badawcze

Metoda badawcza	Wykorzystano metodę badawczą case study (analiza przypadku). Etapy badania wybraną metodą: 1) definiowanie i projektowanie badania, 2) przygotowanie do zebrania danych, zebranie danych, 3) analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania SZJ, 4) wnioski końcowe i rekomendacje.
Problemy badawcze	1. Analiza przebiegu procesu wdrażania SZJ. 2. Identyfikacja problemów podczas wdrażania i funkcjonowania SZJ. 3. Korzyści ze stosowania SZJ. 4. Instrumenty doskonalenia jakości wykorzystywane w SZJ.
Narzędzie badawcze	W badaniu do zebrania informacji wykorzystano kwestionariusz ankiety.
Adresaci badania	Pracownicy badanych przedsiębiorstw na stanowiskach kierowniczych odpowiedzialni za jakość.
Badane przypadki	1. Firma A: małe przedsiębiorstwo, działające na rynku wyrobów medycznych. Założona w 1995 r., forma prawna spółka z o.o., o funkcjonalnej strukturze organizacyjnej. 2. Firma B: duże przedsiębiorstwo, świadczące usługi na rynku motoryzacyjnym (sortowanie, selekcja, naprawa detali, komponentów i wyrobów gotowych). Założona w 2006 r., spółka z o.o., o sztabowej strukturze organizacyjnej.

Źródło: opracowanie własne.

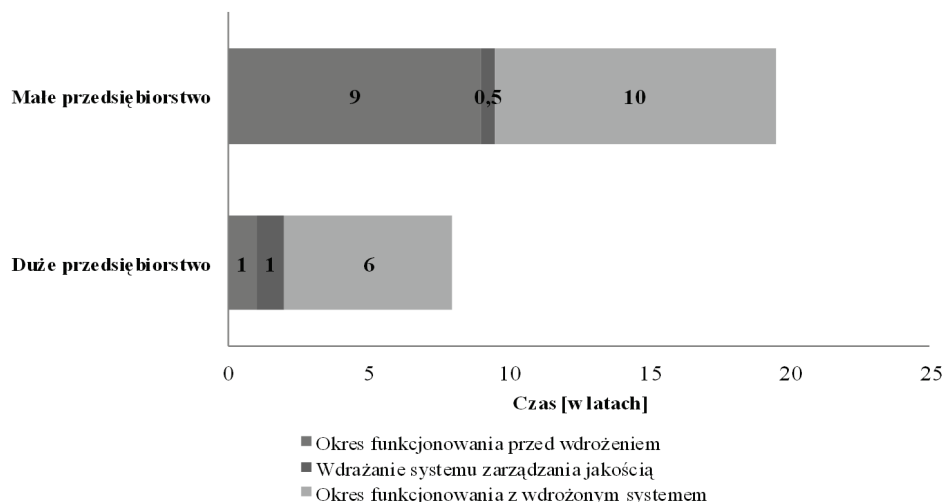
5. Wyniki i wnioski z badania empirycznego – ujęcie syntetyczne

Badane przedsiębiorstwo A wdrożyło SZJ po 9 latach funkcjonowania. Wdrażanie to trwało prawie pół roku. Przedsiębiorstwo B wdrożyło SZJ po roku funkcjonowania. Trwało to ok. roku. Dłuższy czas wdrażania systemu w przypadku dużego przedsiębiorstwa można tłumaczyć koniecznością przygotowania dokumentacji i spełnienia wymagań standardu dla większej liczby procesów i obszarów funkcjonalnych.

Dalszą analizę porównawczą badanych przypadków zawiera tab. 2.

Przedstawiona w tab. 2 analiza wyników badania dotyczącego standardu zarządzania jakością wg PN-EN ISO 9001:2009 zawiera dość charakterystyczne informacje odnoszące się do małego i dużego przedsiębiorstwa w kontekście tego systemu. Wdrażanie systemu zarządzania jakością w mniejszym przedsiębiorstwie trwało

¹ Opisane badanie było zrealizowane przez p. Bartłomieja Pieczonkę pod kierunkiem naukowym dr. Marcina Jakubca.



Rys. 2. Wdrażanie SZJ

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 2. Analiza porównawcza wdrażania, funkcjonowania i doskonalenia SZJ

Firma A	Firma B
1	2
Analiza odpowiedzialności opracowania i wdrożenia SZJ	
Powołany w tym celu zespół wewnątrz przedsiębiorstwa, złożony z pracowników firmy	Wsparcie konsultacyjne jednostki zewnętrznej
Powody wdrożenia SZJ	
M.in.: ustalenie odpowiedzialności za poszczególne zadania, podniesienie prestiżu firmy oraz wymagania klienta	M.in.: ograniczenie liczby reklamacji oraz podniesienie kwalifikacji personelu
Reakcja pracowników na wdrażanie SZJ oraz kwestia szkoleń	
W obu analizowanych przedsiębiorstwach pracownicy byli poddani stosownym szkoleniom na etapie wdrażania SZJ. Takie działania są niezbędne dla prawidłowego wdrożenia systemu. Znajomość przez pracowników rozwiązań związanych z SZJ pozwala na właściwe przygotowanie warunków do jego wdrożenia. Ogólna reakcja pracowników na działania związane z przygotowaniem i wdrażaniem systemu była pozytywna, co znalazło wyraz w zadowoleniu pracowników z podjęcia tej decyzji o implementacji.	
Trudności podczas wdrażania	
– interpretacja wymagań normy – opracowanie dokumentacji systemowej – zbyt małe zaangażowanie naczelnego kierownictwa	– ułożenie harmonogramu wdrażania systemu wraz z przydzieleniem odpowiedzialności – samo przygotowanie obszernej dokumentacji
Ogólna ocena funkcjonowania systemu	
Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw zgodnie stwierdzili, że po wdrożeniu SZJ funkcjonują one lepiej niż przed jego implementacją. Zauważalna jest lepsza ogólna organizacja pracy. Obszary działań są uporządkowane, zgodnie z podejściem procesowym oraz przypisane są odpowiedzialności za poszczególne procesy. Dokumentacja SZJ ułatwia również wymianę informacji wewnątrz przedsiębiorstwa.	

1	2
Określenie, kto jest liderem SZJ	
W obu analizowanych przedsiębiorstwach jest to pełnomocnik naczelnego kierownictwa ds. SZJ	
Rodzaje zmian po wdrożeniu SZJ	
Jako główne zmiany po implementacji SZJ zostały wskazane zgodnie w analizowanych firmach zmiany o charakterze organizacyjnym i kontrolnym. Wymienić tu można: uporządkowanie pracy, usprawnienia wynikające z przeglądu systemu i audytów wewnętrznych.	
Trudności w funkcjonowaniu SZJ	
Poza niedostatecznym zaangażowaniem kierownictwa w przedsiębiorstwie nie stwierdza się większych trudności w funkcjonowaniu SZJ	Przede wszystkim planowanie działań w ramach systemu oraz monitorowanie procesów
Wykorzystanie certyfikatu w strategii marketingowej	
W obu firmach certyfikat systemu jest wykorzystywany w działaniach marketingowych na zewnątrz. Dotyczy to przede wszystkim działań ukierunkowanych na klientów, kooperantów oraz konkurentów	
Korzyści z funkcjonowania SZJ	
Również i w tej kwestii, podobnie jak w poprzednich, odpowiedzi w badanych przedsiębiorstwach pokrywały się i dotyczyły: uporządkowania pracy, wykluczenia zbędnych działań, wzrostu zadowolenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych, usprawnienia obiegu dokumentów, lepszego przepływu informacji, zwiększenia elastyczności w dostosowaniu do zmian rynkowych.	
Stosowanie instrumentów jakości w doskonaleniu systemu	
Narzędzia zarządzania jakością: – burza mózgów – karta obserwacji i zbierania danych – diagram relacji – diagram macierzowy – drzewo decyzyjne Pozostałe instrumenty jakościowe: – benchmarking – technika 5S	Narzędzia zarządzania jakością: – burza mózgów – wykres Ishikawy – karty kontrolne – diagram macierzowy – drzewo decyzyjne – wykres programowy procesu decyzji Pozostałe instrumenty jakościowe: – kaizen – FMEA – SPC – Poka-Yoke – 5S

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

dwukrotnie krócej niż w dużym przedsiębiorstwie. Wynika to z mniejszego stopnia skomplikowania struktury organizacyjnej i ilości procesów do identyfikacji i zarządzania.

Za wdrażanie SZJ w małym przedsiębiorstwie odpowiedzialny był wewnętrzny zespół, w drugim przypadku przedsiębiorstwo skorzystało ze wsparcia jednostki zewnętrznej. Badane przedsiębiorstwa zidentyfikowały wiele powodów, dla których wdrożyły SZJ. Wśród nich wskazywane były: ustalenie odpowiedzialności za poszczególne zadania, podniesienie prestiżu firmy, wymagania klienta, ograniczenie liczby reklamacji oraz podniesienie kwalifikacji personelu.

W obu badanych przedsiębiorstwach miały miejsce szkolenia pracowników na etapie projektowania i wdrażania systemu. To ważne działania, wynikające nie tylko z samego standardu ISO, ale przede wszystkim z potrzeby uświadomienia pracownikom ich roli, odpowiedzialności i ważności w kontekście wdrażania SZJ. System ten tworzą ludzie i bez nich nie będzie on funkcjonował. W przypadku takiego przedsięwzięcia zawsze pojawiają się ograniczenia jego wdrażania, wynikające z wielu czynników, m.in. zapisów samej normy. Jako zasadnicze trudności podczas wdrażania systemu zostały wskazane: interpretacja wymagań normy, opracowanie dokumentacji systemowej, zbyt małe zaangażowanie naczelnego kierownictwa, ułożenie harmonogramu wdrażania systemu wraz z przydzieleniem odpowiedzialności oraz samo przygotowanie obszernej dokumentacji.

Kolejne kwestie poruszone w badaniu pozwoliły określić lidera SZJ w badanych przedsiębiorstwach oraz główne kierunki zmian po wdrożeniu systemu. Liderem w analizowanych przypadkach jest pełnomocnik ds. SZJ. Jako główne zmiany wskazano te o charakterze organizacyjnym i kontrolnym. Badane przedsiębiorstwa nie wykazały większych trudności w funkcjonowaniu systemu. Sprawą najbardziej absorbującą są procesy, ich realizacja, monitorowanie, pomiar i doskonalenie. W swojej strategii marketingowej badane przypadki wykorzystują certyfikat SZJ. Jako znaczące korzyści z wdrożenia SZJ zostały wymienione: uporządkowanie pracy, wykluczenie zbędnych działań, wzrost zadowolenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych, usprawnienie obiegu dokumentów, lepszy przepływ informacji, większa elastyczność w dostosowaniu do zmian rynkowych. W przedsiębiorstwach w aspekcie doskonalenia systemu wykorzystywany jest dość szeroki wachlarz instrumentów zarządzania jakością, co prezentuje tab. 2.

6. Zakończenie

Rozwój przedsiębiorstwa należy traktować w kategorii jakościowej. Oznacza to celowe, skuteczne i skoordynowane zmiany mające dostosować przedsiębiorstwo do zmieniającego się otoczenia. Nieuchronność tych zmian sprawia, że przedsiębiorstwa są zmuszone szukać rozwiązań, które pozwolą im zrozumieć te zmiany i dostosować się do nich. Jednym z takich rozwiązań jest niewątpliwie system zarządzania jakością poddany analizie w niniejszym artykule.

Kompleksowość tego systemu sprawia, że obejmuje on wszystkie obszary, funkcje i procesy, które mają miejsce w przedsiębiorstwie. Szeroko pojęte działania porządkowania i doskonalenia procesów są przejawem dopasowania przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu. Holistyczne spojrzenie na przedsiębiorstwo wynikające z tego systemu wzmacnia skuteczność zarządzania tym przedsiębiorstwem.

Podjęta w artykule tematyka pozwala potwierdzić sformułowanie zawarte w jego tytule o wpływie systemu zarządzania jakością na rozwój przedsiębiorstwa. Standaryzacja i powtarzalność wykonywanych zadań, połączone z niekończącym się ich doskonaleniem to fundamenty rozwoju.

Literatura

- Barcik R., Kubański M., *Utrudnienia podczas auditów wewnętrznych*, „Problemy Jakości” 2000, nr 8.
- Barcik R., Jakubiec M., *Aspekty jakościowe zarządzania wyrobami*, [w:] R. Barcik, H. Howaniec (red.), *Zarządzanie zasobami organizacji – wybrane problemy*, Wyd. Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2010.
- Borys T., Rogala P. (red.), *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 2007.
- Broniewska G., *Cykl PDCA odzwierciedleniem klasycznego cyklu zorganizowanego działania*, „Problemy Jakości” 2007, nr 7.
- Bugdol M., *Satysfakcja pracowników z systemów zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2010, nr 2.
- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, wyd. II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Jakubiec M., *Instytucje ustanawiające standardy jakości*, „Logistyka” 2012, nr 5.
- Jakubiec M., *Systemy zarządzania jakością – wdrażanie, organizacja i funkcjonowanie, analiza przypadków*, [w:] H. Howaniec, I. Szewczyk, W. Waszkielewicz (red.), *Problemy logistyczne, jakościowe i personalne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2012a.
- Jakubiec M., Bylinko L., Kubański M., *Zarządzanie XXI w., tom II Zarządzanie logistyką i jakością*, Wyd. Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2012.
- Jakubiec M., Kurowska-Pysz J., *Jakość kształcenia zawodowego na pograniczu polsko-czeskim jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wyd. Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2013.
- Lisiecka K., *Kreowanie jakości: uwarunkowania – strategie – techniki*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego, Katowice 2002.
- Łuczak B., *Przedstawiciel kierownictwa wg ISO 9001:2008*, „Problemy Jakości” 2010, nr 1.
- Oakland J.S., *Total Quality Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1992.
- PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy Zarządzania Jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.
- PN-EN ISO 10019:2006, *Wytyczne dotyczące wyboru konsultanta SZJ i korzystania z ich usług*, PKN, Warszawa 2006.
- PN-EN ISO 9001:2009, *Systemy Zarządzania Jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2009.
- PN-EN ISO 9004:2010, *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, PKN, Warszawa 2010.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000.
- Skrzypek E., *TQM, a reengineering w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, [w:] R. Borowiecki (red.), *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1997.

ANALYSIS AND ASSESSMENT OF INTRODUCING AND FUNCTIONING OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF COMPANY GROWTH

Summary: In the article the problem concerning quality management system according to ISO norm 9000 in the context of analysis and assessment of implementing, functioning and improving of this system and its influence on company growth was described. The article

contains two visible, separate parts: theoretical and empirical. The theoretical one concentrates on chosen aspects of quality management, above all quality management system, and shows stages of implementation of this system in a company. The empirical part of the article concerns assumptions to do research and the most important results and conclusions from research. Research was conducted by case study method. Two companies were analyzed: small one and big one in order to show common and different areas concerning the aspects of implementing, functioning and improving of quality management system. The main problems in research were: the analysis of system implementation, the identification of problems during implementing and functioning of the system, profits from system existing and instruments used in system improvement. As part of conclusions from research the author refers to the reasons of implementation, employees reaction on implementation, difficulties during implementation, general assessment of functioning, changes in companies after implementation, difficulties and profits from functioning and instruments of quality used in system improvement.

Keywords: quality, quality management, normalized systems.