

# Marcin Olkiewicz

---

## System zarządzania jakością elementem rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 97, 445-462

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Marcin Olkiewicz**

Politechnika Koszalińska

## **SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ ELEMENTEM ROZWOJU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW**

### **Wprowadzenie**

Aktywność polskich przedsiębiorstw w warunkach zmieniającego się otoczenia, rosnącego ryzyka gospodarczego i dużej niepewności ograniczającej ich rozwój na coraz bardziej konkurencyjnym rynku ma decydujące znaczenie dla rozwoju gospodarczego kraju. Obecnie liczba podmiotów gospodarczych w sektorze MŚP to ponad 1,5 mln, co jest podstawową siłą wzrostu gospodarki. Podmioty gospodarcze z sektora MŚP stały się bardziej aktywne, innowacyjne i przedsiębiorcze od momentu, gdy klient stał się wymagającym uczestnikiem rynku, ukierunkowanym nie tylko na cenę, ale także na inne parametry usługi lub produktu, na przykład takie jak dostępność, kompleksowość i terminowość. Najważniejszym czynnikiem jest jednak szeroko rozumiana jakość, która jest różnie postrzegana przez klientów. Niejednoznaczna interpretacja jakości wymusza na MŚP (dostawcach dóbr lub usług) monitoring oferowanej jakości oraz jej ciągłą poprawę. Aby takim działaniom podołać, coraz częściej przedsiębiorcy decydują się na wdrożenie systemu zarządzania jakością, który stał się standardem w organizacji ukierunkowanej na zarządzanie jakością. Podmioty sektora MŚP, mając zdolność szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków i potrzeb rynku, zaczęły stosować europejskie standardy jakości (systemy zarządzania jakością), które stały się podstawowym narzędziem konkurencyjności przedsiębiorstw, wymuszając szybkie modernizowanie procesów produkcyjnych (usługowych) w walce o jakość świadczonych dóbr i usług. Efektem takich działań jest zwiększenie zdolności przedsiębiorstwa do zaspokajania stwierdzonych i potencjalnych

potrzeb klientów przez przedsiębiorców dzięki wprowadzeniu nowych produktów, usług, technologii oraz nowatorskich rozwiązań w zarządzaniu.

Celem artykułu jest ukazanie, że systemy zarządzania jakością determinują rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw. Rozważania poparto wynikami autorskiego badania empirycznego przeprowadzonego w 2011 roku wśród 520 przedsiębiorstw na terenie środkowopomorskim (byłego województwa koszalińskiego). Przedstawiono również analizę literatury z zakresu systemów zarządzania jakością.

W artykule postawiono tezę, że system zarządzania jakością ma duży wpływ na rozwój MŚP w warunkach ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego.

## 1. Pojęcie „jakość”

Jakość jest trudna do zdefiniowania. W literaturze przedmiotu jest wiele definicji tego pojęcia. Każda z nich określa inny punkt widzenia danego zjawiska, usługi, dobra, procesu, przedmiotu itd. Tak różne stosowanie tego pojęcia powoduje, że stało się ono interdyscyplinarne zarówno w nauce jak i praktyce.

Już w starożytności zajmowano się jakością jako elementem doskonałości. Prowadzono rozważania nad jej niepowtarzalnością – indywidualnością. Po wielu latach Ciceron tworząc łacińską terminologię na greckie określenie *poiotes*, stworzył pojęcie *qualitas*, które w późniejszym czasie uległo zmianie, bo przechodząc do języków romańskich i germańskich, przybrało następujące nazwy: w języku angielskim – *quality*, niemieckim – *qualitat*, a w polskim – jakość<sup>1</sup>. Od tamtej pory polska definicja jakości podlegała ewaluacji. E. Skrzypek określiła jakość jako stan świadomości wszystkich uczestników, którzy mają wpływ na powstanie i utrzymanie odpowiedniego poziomu jakości wyrobów, oraz kompleks cech i charakterystyk wyrobu bądź usługi mających zdolność do zaspokojenia zadeklarowanych i oczekiwanych potrzeb nabywcy<sup>2</sup>. Taka interpretacja oznacza, że klienci w różny sposób postrzegają jakość. Dla każdego odbiorcy może oznaczać coś innego, na przykład<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> M. Urbaniak, *Marketing przemysłowy i zagadnienia jakości*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1998, s. 101.

<sup>2</sup> E. Skrzypek, *Systemy zapewnienia jakości. Doświadczenia przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Zakład Usług Poligraficznych Tekst, Lublin 1993, s. 19.

<sup>3</sup> Por. A. Hamrol, *Zarządzania jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 18.

- postać produktu: produkt materialny, towar, artykuł, prefabrykat, usługę, wyrób,
- charakterystykę i cechy: funkcjonalność, innowacyjność, ekonomiczność, estetykę, dokładność i precyzję wykonania, niezawodność, terminowość, trwałość, dostępność, prestiż i markę, cenę,
- podmiot: producenta, dostawcę, kraj pochodzenia, wielkość podmiotu,
- fazę życia: użytkowanie, serwis, okres gwarancji (w tym także jakość gwarancji).

Według R. Karszewskiego, jakość to określenie doskonałości produktu lub usługi, które wiąże się z oceną zakresu, w jakim dany obiekt odpowiada wymaganiom oceniającego<sup>4</sup>. W terminologii międzynarodowej jakość określono jako „stopień, w jakim zbiór intrahentnych właściwości spełnia wymagania”<sup>5</sup>. Współcześnie jakość jest rozpatrywana kompleksowo i obejmuje cały proces produkcyjny oraz realizację wszystkich funkcji przedsiębiorstwa. Nowoczesne rozumienie jakości to sposób myślenia, który prowadzi do poszukiwania najlepszych systemów kompleksowego sterowania jakością<sup>6</sup>. Konieczne jest zatem stosowanie systemów zarządzania jakością, które mogą być skutecznym narzędziem osiągnięcia nie tylko satysfakcji klientów, ale także takich interesariuszy, jak pracownicy, dostawcy, właściciele, społeczeństwo<sup>7</sup>.

## 2. System zarządzania jakością

Systemowe zarządzanie organizacją to pewnego rodzaju połączenie dwóch elementów: systemu i zarządzania organizacją. Potocznie system jest procesem przetwarzającym różnego rodzaju dane, które określają możliwość wprowadzania zmian. Do głównych elementów składowych, które należy wziąć pod uwagę w planowaniu systemowego zarządzania, zalicza się między innymi liczbę i złożoność procesów organizacyjnych, uwarunkowania techniczne i technologiczne, strukturę organizacyjną, kulturę organizacyjną, system celów i wartości, myślenie strategiczne, przepływ informacji, relacje organizacja a otoczenie, potrzeby klien-

<sup>4</sup> R. Karaszewski, *TQM teoria i praktyka*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 19.

<sup>5</sup> *PN-EN ISO 9000. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 25.

<sup>6</sup> *Leksykon zarządzania*, red. M. Adamska, Difin, Warszawa 2004, s. 83.

<sup>7</sup> M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 92.

tów. Systemowe zarządzanie można zatem zidentyfikować jako zbiór wzajemnie powiązanych i oddziałujących na siebie elementów niezbędnych do określenia strategii, polityki, kierunków działania oraz celów organizacji i sposobów ich osiągnięcia. Dzięki systemowemu zarządzaniu organizacja jest lepiej przygotowana na zmiany, ma odpowiednie zasoby, pracownicy są bardziej uświadomieni w kierunkach działania i dążeniach organizacji, itp. W praktyce podkreśla się, że aby przedsiębiorstwo osiągnęło sukces rynkowy, powinno podejść systemowo do procesu zarządzania. Oznacza to, że ciągle (nawet małymi kroczkami) powinno realizować określoną strategię działania, mając na uwadze rozwój w dłuższej perspektywie. Wszystkie działania organizacji należy przeanalizować i zaplanować tak, aby organizacja była sprawna, skuteczna, efektywna i osiągała wymierny efekt, jakim jest zysk.

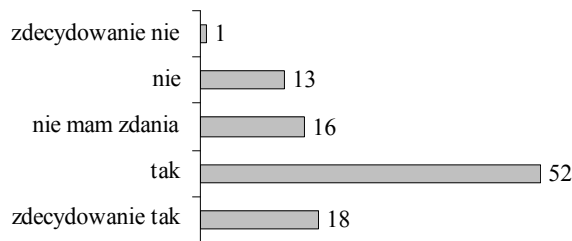
Działalność przedsiębiorstw na konkurencyjnym i szybko rozwijającym się rynku powinna charakteryzować się dużą dynamiką zmian. Brak stabilności rynkowej powoduje, że to, co dzisiaj działa w organizacji, nie będzie przydatne jutro. Trzeba zatem stworzyć lub wdrożyć „coś” (często bardzo odmienne), co pozwoli przedsiębiorstwu rozwinąć się i umocnić swoją pozycję na rynku. W niektórych przypadkach jest to system zarządzania jakością.

System zarządzania jakością pozwala, między innymi, na usystematyzowanie i ujednoczenie świadczonych usług, zmianę sposobu zarządzania organizacją, poprawę jakości produktów lub usług. Najważniejszym elementem wykorzystania systemu zarządzania jakością jest jednak możliwość zwiększenia zdolności do zaspokajania stwierdzonych i potencjalnych potrzeb klientów przez kompleksowe, systemowe podejście do zarządzania organizacją. Na podkreślenie zasługuje również fakt, że dzięki systemom zarządzania jakością przedsiębiorstwo staje się bardziej konkurencyjne, innowacyjne i wzmacnia swoją pozycję na określonym rynku.

Wszystkie działania, w tym także wdrożenie systemu zarządzania jakością, które ma na celu zaspokojenie jakościowych potrzeb klienta, muszą być spójne z celami organizacji. Potrzebna jest zatem strategia przedsiębiorstwa, która powinna być na tyle elastyczna, aby uwzględnić możliwości wprowadzenia, między innymi, zmian jakościowych, co zwiększy efektywność funkcjonowania organizacji. Organizacje ukierunkowane na jakość powinny mieć odpowiednią strategię zarządzania jakością (w tym politykę jakości, cele itd.), gdyż w przeciwnym wypadku nie będą w stanie (lub będą w stanie w ograniczonym zakresie) wdrażać zmian prowadzących do poprawy i doskonalenia oferowanej jakości.

Z przeprowadzonych badań<sup>8</sup> (rys. 1), wynika, że 70% badanych przedsiębiorstw ma strategię zarządzania jakością, natomiast aż 14% respondentów nie ma takiej strategii, a 16% nie ma zdania na ten temat. W podobny sposób rozłożył się procentowy udział badanych mających wizję wyznaczającą sposób zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Może z tego wynikać, że wizja ma duży wpływ na kształtowanie strategii przedsiębiorstwa. Jest zatem ściśle powiązana ze wszystkimi obszarami przedsiębiorstwa, takimi między innymi jak:

- zasoby: ludzkie rzeczowe, finansowe i informacyjne, materiałowe,
- procedury i sposoby zarządzania,
- procesy, operacje i działania wytwórcze,
- informatyzacja: dokumentacja, raporty, sposoby przechowywania zapisów itp.



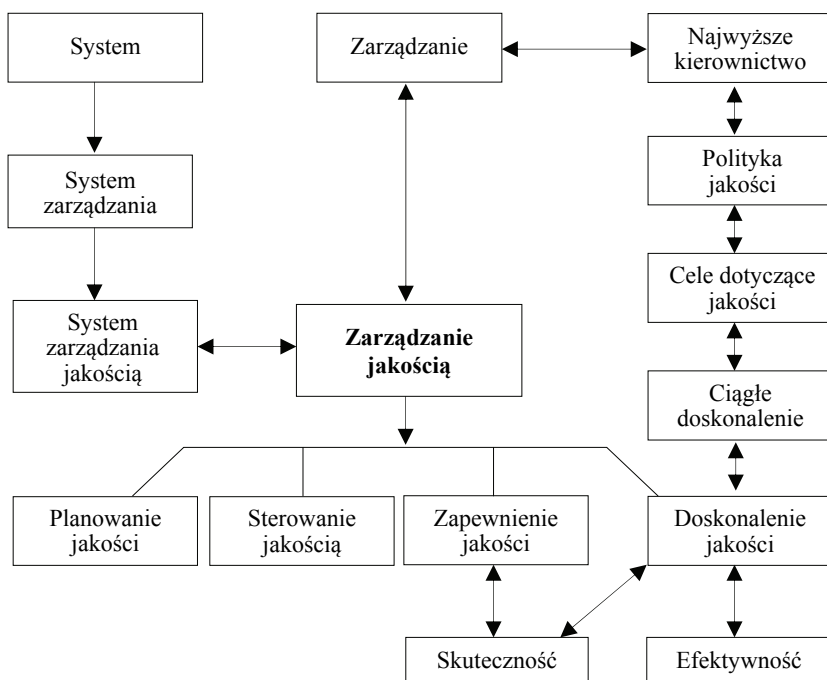
Rysunek 1. Podmioty mające strategię zarządzania jakością (%)

Źródło: opracowanie własne.

Ingerencja we wszystkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa pozwala na pełniejszy monitoring i doskonalenie funkcjonowania organizacji, ale także może zdemobilizować pracowników, dlatego w praktyce systemy zarządzania jakością składają się z elementów formalnych (normy, procedury itd.) i nieformalnych (kultura pracowników, sposoby komunikacji i perswazji itd.). Umiejętne określenie i zarządzanie tymi elementami owocuje poprawą jakości na każdym stanowisku pracy, począwszy od zarządu organizacji. W celu ukazania trudności z prowadzeniem odpowiedniej polityki jakościowej w przedsiębiorstwie (wskazanie konieczności posiadania SZJ) na rysunku 2 przedstawiono powiązania systemu zarządzania jakością z elementami jakościowymi przedsiębiorstwa.

<sup>8</sup> Autorskie dane empiryczne uzyskano z przeprowadzonego w 2011 r. badania 520 przedsiębiorstw z byłego województwa koszalińskiego, prowadzących działalności produkcyjną – 26%, usługową – 52%, handlową – 22%.

Należy podkreślić, że brak działań projakościowych w strategii przedsiębiorstwa może spowodować spadek efektywności przedsiębiorstwa, stabilności, wiarygodności, konkurencyjności, czego efektem będzie zmniejszenie wartości przedsiębiorstwa. Brak walorów przedsiębiorstwa do konkurencji z innymi podmiotami rynkowymi oraz środków na wdrażanie innowacji sprawiło, że duża liczba przedsiębiorstw została zmuszona do wdrożenia systemu zarządzania jakością.



Rysunek 2. Powiązania w systemie zarządzania jakością

Źródło: *Komentarz do norm ISO 9000 : 2000*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2001, s. 42.

Od roku 2000 pojawiły się ujednolicone systemy zarządzania jakością, opracowane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (International Standard Organization – ISO) będącą ogólnosiwiatową federacją krajowych organizacji normalizacyjnych<sup>9</sup>. Do dziś wprowadzane są aktualizacje oraz normy określające nowy standard, będące wzorem spełnienia wymagań jakościowych

<sup>9</sup> W. Sokołowicz, A. Szrednicki, *ISO System zarządzania jakością*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 3.

i zwiększania satysfakcji klienta w relacjach przedsiębiorstwo–klient. W Polsce mogą być wdrożone następujące systemy zarządzania jakością:

- a) systemy zarządzania jakością lub zapewnienia jakości: ISO 9001, ISO 13485, ISO /TS 16949, IRIS, ISO 3834, EN 15038, BRC/IoP, BRC;
- b) systemy zarządzania środowiskiem: ISO 14001, EMAS, FSC-CoC, EN 16001;
- c) systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy: PN-N-18001, OHSAS 18001, SCC;
- d) systemy zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności: GHP/GMP, HACCP, zgodny z wymaganiami ISO 22000, kodeksu żywnościowego (Codex Alimentarius), DS 3027, GMP+, BRC Global Standard – Food, IFS, SQMS;
- e) dobre praktyki produkcyjne: ISO 22716, ISO 15378, EN 15593;
- f) systemy zarządzania oparte na zarządzaniu ryzykiem: BS 25999, ISO 27001, ISO 28000, ISO 14971, SA 8000;
- g) systemy zarządzania w laboratoriach i jednostkach inspekcyjnych: ISO 17025, ISO 15189, ISO 17020;
- h) AQAP – wymagania NATO dotyczące zapewnienia jakości: AQAP 2110, AQAP 2120, AQAP 2130, AQAP 2131;
- i) inne standardy: zintegrowane systemy zarządzania jakością serii ISO, PN-N 19001, ZKP, SQAS, TAPA, EN 15838.

Należy podkreślić, że w polskich przedsiębiorstwach najczęściej są wdrażane następujące systemy zarządzania jakością:

- a) ISO 9001 (system zarządzania jakością);
- b) ISO 14001 (system zarządzania środowiskowego);
- c) PN-N-18001 (systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy):
  - GHP/GMP (dobre praktyki higieniczne/dobre praktyki produkcyjne),
  - GMP+ (holenderski system certyfikacji w sektorze pasz);
- d) HACCP zgodny z wymaganiami:
  - ISO 22000 (systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności),
  - kodeksu żywnościowego (Codex Alimentarius), czyli systemu wymaganego przepisami prawa,
  - DS 3027 (zapewnienie bezpieczeństwa produkcji żywności z HACCP).

Ponadto:

- ISO 13485 (system zarządzania jakością dla producentów wyrobów medycznych),

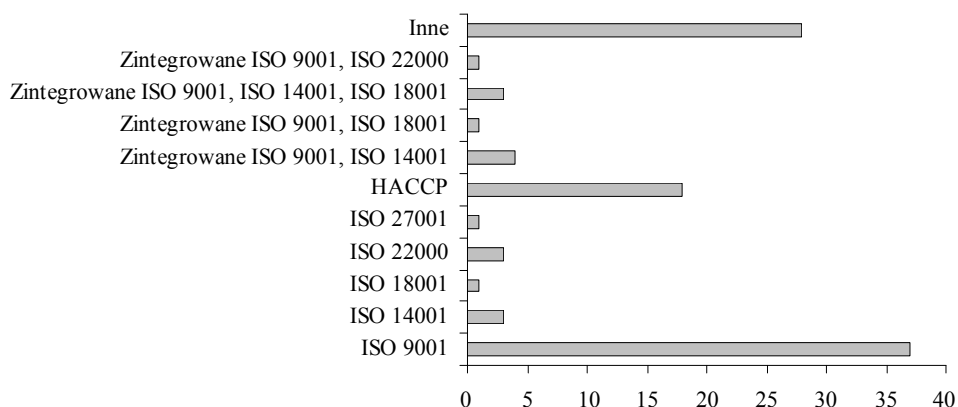


- ISO /TS 16949 (system zarządzania jakością dla producentów z branży motoryzacyjnej),
- ISO 3834 (system jakości dotyczący spawania materiałów metalowych),
- system zarządzania bezpieczeństwem informacji (ISO 27001),
- PN-N 19001 (wewnętrzny system kontroli – WSK),
- zakładowa kontrola produkcji (ZKP).

Systemy zarządzania jakością są swego rodzaju instrukcją postępowania dla pracowników organizacji, opracowaną i zaakceptowaną przez pracodawcę. Celem takiego działania jest stworzenie odpowiednich warunków do ciągłego rozwoju przedsiębiorstwa, osiąganego przez między innymi innowacyjność procesów produkcyjnych, zapewnienie powtarzalności jakości produktów lub świadczonych usług, uatrakcyjnienie i poszerzenie oferty asortymentowej (usługowej), rozwój zasobów ludzkich, kształtowanie pozytywnych relacji przedsiębiorstwo–klient. Klient wewnętrzny to nie tylko pracownik organizacji wykonujący poszczególne zadania, ale także właściciel, zarząd, menedżerowie. Od wszystkich pracowników organizacji uzależniony jest stopień rozwoju, tempo wprowadzanych zmian, wskaźnik efektywności działania itd. Należy zaznaczyć, że klient zewnętrzny również odgrywa ważną rolę. Klientem zewnętrznym jest nie tylko konsument, usługobiorca, dostawca, kooperant, ale także instytucje państwowe, społeczne, na których działania przedsiębiorstwa mają wpływ, a przez nie – na społeczeństwo lub region. Oznacza to, że tempo rozwoju przedsiębiorstw i ich skala oddziaływały na rozwój regionu.

### **3. System zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach**

Podmioty gospodarcze sektora MŚP coraz częściej decydują się na wdrożenie systemu zarządzania jakością, który jest uzależniony od następujących czynników: branży, rodzaju prowadzonej działalności, orientacji przedsiębiorstwa (np. ochrona środowiska), a także określonej docelowej grupy klientów. Należy jednak dodać, że we wstępnej fazie zarządzania jakością przedsiębiorca jest w pewnym stopniu rozczarowany, dowiadując się, iż wdrożenie systemu zarządzania jakością jest czasochłonne i kapitałochłonne. Analizując korzyści, jakie można uzyskać, wiele przedsiębiorstw decyduje się na takie działanie. Pracodawcy widzą w tym możliwość uporządkowania prowadzonej działalności, dobry element marketingowy, a w niektórych przypadkach jest to wymóg narzucony przez instytu-



Rysunek 3. Stosowane systemy zarządzania jakością (%)

Źródło: opracowanie własne.

cje kooperujące lub finansujące. Wskazuje się nawet na konieczność posiadania systemu zarządzania jakością „już na starcie”, gdyż:

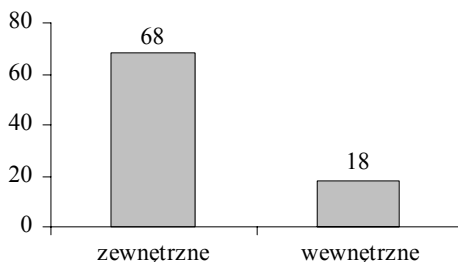
- potwierdza przynależność organizacji do światowej czołówki firm świadczących usługi na najwyższym poziomie,
- podnosi wiarygodność i zaufanie klientów do produktów lub świadczonych usług, ograniczając liczbę audytów klientów,
- określa strategię działania,
- porządkuje organizację, określa kompetencje poszczególnych komórek organizacyjnych,
- identyfikuje i dokumentuje procesy oraz wykonywane czynności,
- porządkuje i uzupełnia zgodnie z wymogami systemu jakości dokumentację świadczonych usług,
- zapewnia jakość i powtarzalność oferowanych produktów i świadczonych usług.

Podobnie ocenia ten fakt wiele podmiotów na świecie, wśród których prym wiodą MŚP. Liczba przedsiębiorstw na świecie, które mają system zarządzania jakością, jest duża i ciągle wzrasta, co potwierdzają przyznawane certyfikaty. Pod koniec grudnia 2010 roku certyfikaty uzyskało 1 457 912 przedsiębiorstw w 178 krajach, w tym tylko system zarządzania jakością ISO 9001 aż ponad 1 109 905 (przyrost o 4% do 2009 r., tj. 45 120 przedsiębiorstw)<sup>10</sup>. Podobny, rosnący trend

<sup>10</sup> Por. [www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1491](http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1491), dostęp 23.03.2012.

jest w Polsce. Wskaźnik w byłym województwie koszalińskim w analizowanych przedsiębiorstwach przedstawiono na rysunku 3.

Z badań wynika, że systemy zarządzania jakością są wdrażane pod wpływem dużego nacisku zewnętrznego (rys. 4). Z jednej strony mogą to być oczekiwania klientów (odbiorców, kooperantów itp.), a z drugiej strony konkurencyjność (element marketingowy, dorównanie konkurencji lub jej wyprzedzenie w zakresie posiadania systemu ZJ, motor rozwojowy organizacji itp.).

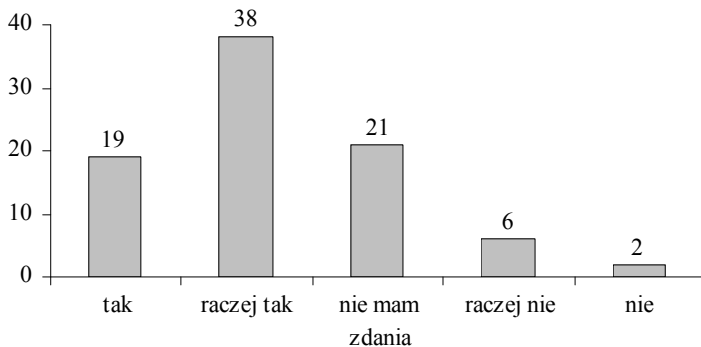


Rysunek 4. Uwarunkowania wdrożenia systemu zarządzania jakością (%)

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie podmioty sektora MŚP mogły ubiegać się o dofinansowanie projektów poprawy konkurencyjności. Przedsiębiorstwa, które wdrożyły system zarządzania jakością, miały łatwiejszy dostęp do finansowania projektów poprawy infrastruktury i kapitału ludzkiego z UE. Udogodnienia stworzono również podmiotom ubiegającym się o wdrożenie i certyfikację systemu zarządzania jakością. W latach 2007–2013 dla przedsiębiorców przeznaczono kwotę 4 438,4 mln euro w następujących programach: SPO-RZL – 1 469,9 mln euro, ZPORR – 438,4 mln euro, EFRR – 2 530,1 mln euro. Oznacza to, że czynnik zewnętrzny mógł mieć duży wpływ na przedsiębiorców MŚP. Z przeprowadzonych badań wynika, że wdrożenie systemu zarządzania jakością miało duży wpływ na poprawę konkurencyjności MŚP, co potwierdziło aż 62% respondentów. Tylko dla 7% system nie miał wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Taki wynik potwierdza sens wdrożenia systemów zarządzania jakością. Warto zadać jednak pytanie: czy duży nacisk zewnętrzny na wdrożenie systemu zarządzania jakością przyniesie wymierne efekty przedsiębiorstwu i wpłynie na jego rozwój po realizacji zadania?

Z przeprowadzonych badań wynika, że system zarządzania jakością pozytywnie wpłynął na wzrost liczby nowych klientów, co przedstawiono na rysunku 5. Aż 57% badanych podmiotów stwierdziło, że dzięki systemowi zarządzania jakością zwiększyła się liczba nowych klientów. Tylko 6% twierdziło inaczej.



Rysunek 5. Wpływ systemu zarządzania jakością na liczbę nowych klientów (%)

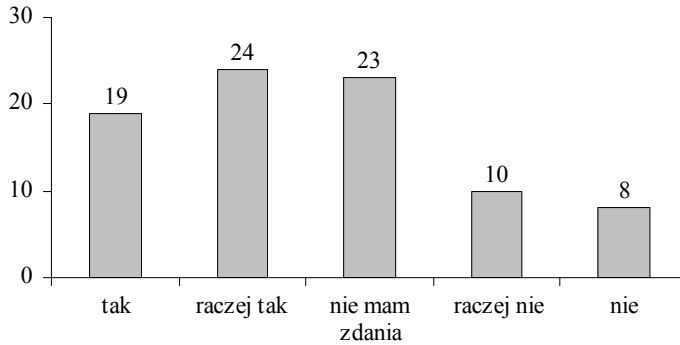
Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość badanych MŚP, bo aż 66%, stwierdziła, że wdrożenie systemu zarządzania jakością zwiększyło zadowolenie klientów. Innego zdania było tylko 6%. Można zatem wnioskować, że działania podejmowane w ramach systemu zarządzania jakością pozytywnie wpłynęły na relację z klientem. Oznacza to, że przedsiębiorcy spełniają wymogi systemowe, wśród których jest „orientacja na klienta”. Starają się badać i zaspokajać jego potrzeby, oczekiwania i wymagania.

Według badanych podmiotów (43%), system pozwolił na dywersyfikację terytorialną, czyli na zaistnienie przedsiębiorstwa na nowych rynkach zbytu, również na międzynarodowych. Na rysunku 6 pokazano, że 24% respondentów nie miało wyrobionego zdania na ten temat, a 18% uznało to za niemożliwe. Obawa ta może być spowodowana niezajomością zachowań konsumentów na danym rynku oraz potencjalnymi ograniczeniami zasobowymi organizacji. Należy jednak podkreślić, że systemy zarządzania jakością potwierdzają pewien „standard” produktu lub usługi, dzięki czemu może on wpłynąć na otwarcie rynków zbytu.

Należy pamiętać, że system jest zbiorem określonych, pro jakościowych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, zgodnych z przyjętą polityką

i strategią działania. Ich realizacja może wprowadzić duże zmiany w procesach funkcjonowania organizacji.



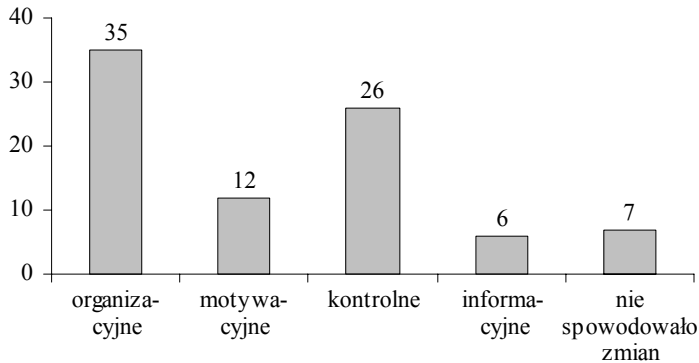
Rysunek 6. Wpływ systemu zarządzania jakością na dywersyfikację terytorialną (%)

Źródło: o pracowanie własne.

Podmioty MŚP często nie są przygotowane do wdrożenia systemu zarządzania jakością. Z jednej strony nie mają odpowiedniej wiedzy na temat systemów zarządzania jakością, wymagań normy, konieczności dostosowania organizacji oraz sposobu wdrożenia i utrzymania systemu zarządzania jakością, a z drugiej strony oczekują natychmiastowych efektów (najlepiej finansowych). Organizacje początkowo są zatem sceptycznie nastawione do proponowanych zmian systemowych, ale z upływem czasu dostrzegają ich korzyści i rozumieją konieczność stosowania.

Z rysunku 7 wynika, że najczęściej wprowadzane są zmiany w obszarze organizacyjnym, ponieważ konieczne jest dostosowanie organizacji do wymogów systemu zarządzania jakością oraz procedur i zapisów do istniejącej struktury organizacyjnej. Umożliwia to wprowadzenie zmian reorganizacyjnych lub restrukturyzacyjnych. Podmioty często stosują outsourcing poszczególnych procesów wspomagających realizację procesu biznesowego (np. usług prawnych, transportu). Ważnym obszarem podlegającym zmianie jest kontrola. Zmiany mogą dotyczyć, między innymi, określenia rodzaju i sposobu kontroli, jej częstotliwości, a przede wszystkim określenia parametrów odniesienia, możliwości ich weryfikacji oraz interpretacji. Kolejnymi wprowadzanymi zmianami są działania motywacyjne i informacyjne. Aż 7% badanych podmiotów stwierdziło, że wdrożenie systemu zarządzania jakością nie spowodowało żadnych zmian w organizacji.

Oznacza to, że przedsiębiorstwa te były odpowiednio zarządzane. Wprowadzenie elementu jakości, zarządzania jakością (ukierunkowania na jakość) nie było problemem – mogło tylko poprawić elementy konkurencyjne przedsiębiorstwa.



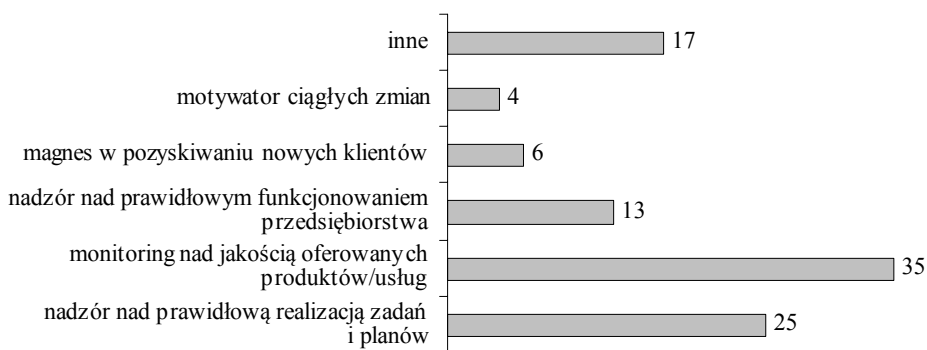
Rysunek 7. Wpływ systemu zarządzania jakością na wprowadzane zmiany (%)

Źródło: opracowanie własne.

W badanych przedsiębiorstwach MŚP posiadanie systemu zarządzania jakością spowodowało pozytywne i zauważalne wewnętrzne zmiany organizacyjne, zwłaszcza w relacjach z klientami (24%), procesach produkcji (18%), sposobie funkcjonowania organizacji (18%), liczbie reklamacji i produktów wadliwych (8%) oraz sposobie zarządzania organizacją (7%). Należy jednak pamiętać, że każda zmiana może napotkać opór wśród pracowników. Tak też było w badanych przedsiębiorstwach. Nastawienie znacznie się zmieniło po wdrożeniu systemu zarządzania jakością i obecnie aż 62% respondentów utożsamia się z nim. Aż 49% badanych jest pozytywnie (bardzo pozytywnie i pozytywnie) nastawionych do systemu, 36% obojętnych i tylko 2% negatywnych.

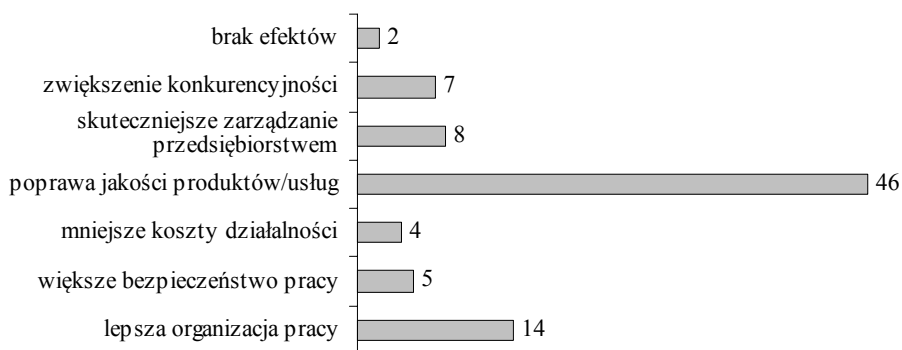
Dzięki zmianom organizacyjnym i nastawieniu pracowników firma może lepiej funkcjonować na rynku, a system zarządzania jakością wspomaga te działania. Według przedsiębiorców wdrożony system gwarantuje monitoring oferowanej jakości, co przedstawiono na rysunku 8. Wynika z niego, że monitoring jakości i prawidłowości realizacji zadań jest trzonem zadań wykonywanych przez przedsiębiorstwa w ramach posiadanego systemu zarządzania jakością. Należy również podkreślić, że w analizowanych przedsiębiorstwach skuteczność wdrożonego systemu zarządzania jakością oceniono wysoko (28%). Według średniej oceny, wskazanej aż przez 53% respondentów, każdy system podlega działaniom rozwo-

jowym i nie zawsze jest idealny po wdrożeniu. Jako niską skuteczność systemu oceniło 3%, a 1% uznało go za nieskuteczny. Należy wnioskować, że nie zawsze po wdrożeniu systemu zarządzania jakością uzyskuje się bardzo wymierne efekty. Są one pewne po jakimś okresie, gdy system zostanie udoskonalony, a organizacja zacznie odpowiednio w nim pracować i utożsamiać się z ideą kompleksowego zarządzania jakością. Najważniejsze efekty otrzymywane przez ukierunkowanie na ciągłą poprawę jakości uzyskiwaną dzięki wdrożeniu systemu zarządzania jakością, przedstawiono na rysunku 9.



Rysunek 8. Zadania systemu zarządzania jakością (%)

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 9. Efekty zastosowania systemu zarządzania jakością (%)

Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 9 wynika, że wdrożony system zarządzania jakością miał największy wpływ na jakość produktu lub usług oferowaną przez przedsiębiorstwo, a także na organizację pracy i zarządzanie organizacją.

## Zakończenie

Współczesne zarządzanie podmiotami gospodarczymi sektora MŚP jest oparte na ciągłym wprowadzaniu działań dostosowawczych do szybko zmieniającego się rynku, do których zalicza się między innymi rozwój infrastruktury przedsiębiorstwa, wdrażanie innowacji oraz modernizację parku maszynowego i technologicznego, które mają na celu poprawę jakości świadczonych usług (produktów). Uważa się jednak, że najważniejszą zmianą w funkcjonowaniu całego przedsiębiorstwa jest odpowiednie wdrożenie systemu zarządzania jakością (SZJ), który ma doprowadzić między innymi do:

- poprawy jakości produktów i usług oraz procesów wytwórczych,
- podniesienia bezusterkowej wydajności pracy,
- poprawy jakości i metod pracy (w tym warunków pracy),
- poprawy *image* 'u organizacji.

System zarządzania jakością ma wielopoziomą strukturę organizacyjną, gdyż identyfikuje i koncentruje się na potrzebach klienta, odpowiedzialności kierownictwa, zaangażowaniu pracowników, podejściu procesowym, ciągłym doskonaleniu, kreowaniu pozytywnych relacji z dostawcami. Do najważniejszych korzyści z wdrożenia systemu zarządzania jakością można zaliczyć dwa rodzaje korzyści<sup>11</sup>:

### 1. Korzyści wewnętrzne:

#### a) motywacyjne pracowników:

- wzrost poczucia odpowiedzialności za jakość wykonywanych prac,
- wzrost inicjatywy i inwencji twórczej w zakresie poprawy jakości,
- wzrost zainteresowania porządkiem na stanowiskach pracy i dbałością o stan techniczny urządzeń,
- dążenie do podnoszenia własnych kwalifikacji,
- stworzenie silniejszej więzi współpracy wewnątrzzakładowej,

---

<sup>11</sup> A. Olkiewicz, M. Olkiewicz, *System zarządzania jakością – determinanty*, w: *Zmiany gospodarcze, społeczne i polityczne w integrującej się Europie*, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008, s. 45.



- zmniejszenie fluktuacji kadr,
- wzrost zaufania odbiorców do wyrobów przedsiębiorstwa;

b) techniczno-ekonomiczne:

- wzrost prawdopodobieństwa niezawodności pracy,
- wzrost poziomu jakości świadczenia usług na skutek zmniejszonej wadliwości,
- możliwość ujednoczenia poziomu jakości świadczonych usług – standardy,
- wzrost liczby uzyskanych znaków jakości,
- wzrost rozmiarów świadczenia usług w tych samych warunkach technicznych na skutek minimalizacji braków, co może przyczynić się nawet do obniżenia kosztów produkcji,
- zmniejszenie strat spowodowane brakami (np. personelu, komputerów),
- planowanie cyklu odnawiania świadczeń przez promocje i inne działania marketingowe,
- ujęcie problematyki jakości w planach postępu technicznego,
- stosowanie czynnych form kontroli,
- uporządkowanie i stosowanie właściwej polityki asortymentowej,
- minimalizacja wskaźnika reklamacji.

2. Korzyści zewnętrzne:

- zapewnienie jakości oferowanych i świadczonych usług,
- zapewnienie powtarzalności oferowanej jakości,
- zwiększenie zaufania klientów, wzrost konkurencyjności,
- wzrost wiarygodności przedsiębiorstwa (dla dostawców, odbiorców i instytucji finansowych),
- lepsze kreowanie wizerunku firmy i marki,
- zwiększona możliwość rozszerzenia rynków zbytu,
- możliwość rozszerzenia palety ofertowej przedsiębiorstwa,
- lepsza identyfikacja i zaspokojenie potrzeb klienta,
- możliwość uzyskania dofinansowania ze środków UE.

Osiągnięcie wymienionych korzyści jest realne, ale będzie wymagać czasu. Najważniejszym elementem, dzięki któremu można osiągnąć sukces, jest odpowiednie wdrożenie systemu zarządzania jakością z udziałem całej załogi, a następnie ciągle doskonalenie systemu, który określi tempo rozwoju przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Hamrol A., *Zarządzania jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Karaszewski R., *TQM teoria i praktyka*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2001.
- Komentarz do norm ISO 9000 : 2000*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2001.
- Leksykon zarządzania*, red. M. Adamska, Difin, Warszawa 2004.
- Olkiewicz A., Olkiewicz M., *System zarządzania jakością – determinanty*, w: *Zmiany gospodarcze, społeczne i polityczne w integrującej się Europie*, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008.
- PN-EN ISO 9000. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
- Skrzypek E., *Systemy zapewnienia jakości. Doświadczenia przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Zakład Usług Poligraficznych Tekst, Lublin 1993.
- Sokołowicz W., Srzednicki A., *ISO System zarządzania jakością*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Urbaniak M., *Marketing przemysłowy i zagadnienia jakości*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1998.
- Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004.
- [www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1491](http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1491), dostęp 23.03.2012.

## QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AS THE DEVELOPMENT OF MEDIUM AND SMALL ENTERPRISES ELEMENT

### Summary

The work accomplished general introduction of the quality management system, and its influence on the development of medium and small enterprises. The author introduces problems connected with types of the implemented systems that are dependent on the type of activity, the branch, and the direction of the working. The work has lead to the conclusion that management system brings advantages, especially improves the quality, competitiveness, clients (gain over, keep, satisfy), employees and other aspects of the company. It is worth to mention that the implementation of the quality management systems is supported by co-financing by the European funds. The work has been leaned on the research lead by the author. The research has been conducted in 520 companies

in the territory of the former Koszalin province. The research has revealed that medium and small enterprises have the ability to the continuous development, adaptation, market needs, improvement of its products.