Hornik, Stanisław

Wdrażanie zintegrowanego systemu zarządzania jakością w Polsce

Zeszyty Naukowe Ostroleckiego Towarzystwa Naukowego 25, 379-391

2011

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

Stanisław Hornik[*]

WDRAŻANIE ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W POLSCE

IMPLEMENTATION OF INTEGRATED QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN POLAND

Globalny rynek ulega ciągłym zmianom. Zmieniają się potrzeby i oczekiwania klientów. Współczesne organizacje, starając się sprostać tym oczekiwaniom, szukają jak najlepszych rozwiązań w zakresie zarządzania. Starają się, aby ich produkt wyróżniał się lepszą jakością od pozostałych i cieszył popularnością wśród konsumentów. Tworzone są coraz to bardziej sprawne procesy i lepsze metody funkcjonowania przedsiębiorstw. Jednym z takich usprawnień, które może zapewnić wysoką jakość produktów, jest wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania jakością.

Powiązanie ze sobą zarządzania na różnych płaszczyznach pozwala na efektywniejszą organizację działań i przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa. Dziedziny zarządzania obejmują między innymi jakość, ochronę środowiska czy bezpieczeństwo i higienę pracy. Na bazie tych trzech aspektów zarządzania przedsiębiorstwa tworzą zintegrowany system.

Prezentowany artykuł ma na celu ocenę stopnia wdrożenia takich systemów na terenie naszego kraju. Celem pracy jest jednak przede wszystkim udowodnienie, że wdrażanie zintegrowanego systemu jakością jest zasadne.

Praca prezentuje zasady funkcjonowania poszczególnych systemów zarządzania, a także pokazuje możliwości ich integracji w obrębie jednego przedsiębiorstwa. Zwraca również uwagę na problemy jakości, a także obecny stan zarządzania jakością w polskich firmach.

Istota integracji systemów zarządzania w przedsiębiorstwie

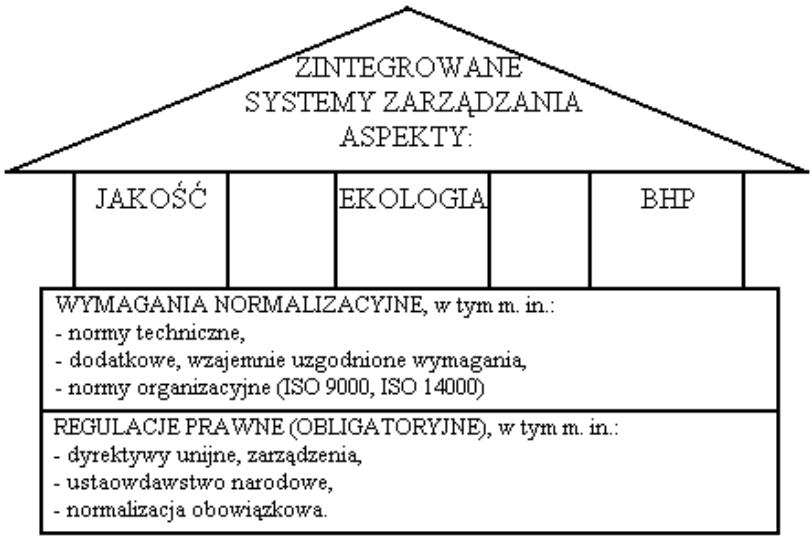
W dążeniu do coraz efektywniejszego zarządzania organizacją przyszedł czas na integrację kilku systemów zarządzania w jeden płynnie funkcjonujący organizm. W dzisiejszych czasach firmy coraz częściej wdrażają zintegrowane systemy. Interesują się zarządzaniem na kilku płaszczyznach[1]. Podstawą integracji jest wspólne wykorzystanie przez zintegrowany system dostępnych zasobów, a także wymagań poszcze-

[*] dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

[1] J. Czermiński (red.), *Pełnomocnik Jakości*, cz. II, Wydawnictwo Akademii Morskiej, Gdynia 2005, s. 113.

gólnych systemów[2]. Najbardziej naturalna, ze względu na zbliżone wymagania norm ISO 9000 i 14000, jest integracja systemu zarządzania jakością i środowiskiem. Od jakiegoś czasu do dwóch wspomnianych powyżej systemów dołącza się system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wdrożenie takiego zintegrowanego systemu zmusza do wielu zmian w zarządzaniu procesami. Implementacja wszystkich trzech systemów jest znacznie bardziej korzystna niż osobne ich wdrażanie. Dzięki temu przedsiębiorstwo oszczędza dużo czasu i pracy, ponieważ nie ma konieczności kilkakrotnego tworzenia i wdrażania podobnych zagadnień związanych z dokumentacją systemu czy szkoleniami. Podejście to sprawia, że system jest szybko akceptowany przez pracowników[3]. Budowanie pojedynczych wydzielonych systemów zarządzania dotyczących różnych aspektów nie jest tak logiczne i korzystne ekonomicznie jak ich integracja. Aby uzyskać jak najlepsze efekty, należy regularnie i łącznie zarządzać odrębnymi dziedzinami prowadzonego przedsiębiorstwa. Proces zarządzania w zintegrowanym systemie składa się z dwóch warstw. Przedstawione są one na rysunku 1.

Rysunek 1. Warstwy zarządzania



Źródło: K. Lisiecka, Zagrożenia w działalności gospodarczej przedsiębiorstw a zintegrowane systemy zarządzania, materiały II konferencji naukowej z cyklu: Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej, Zintegrowane systemy zarządzania jakością, Kraków 2000.

W jednej warstwie, która jest podstawą, respektuje się obligatoryjne wymagania zawarte w regulacjach ustawowych. Uzupełnieniem jej jest warstwa druga, w której zawarte są wymagania normalizacyjne zawarte w normach takich jak ISO 9000 czy ISO 14000.

---

[2] A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 199.

[3] E. Krzemień, *Zintegrowane zarządzanie: aspekty towaroznawcze, jakość, środowisko, technologia, bezpieczeństwo*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice–Warszawa 2004, s. 291.

System zarządzania, w którym uwzględnione są aspekty jakości, środowiska, bezpieczeństwa i higieny pracy, odznacza się następującymi cechami:

- odpowiedzialność za aspekty jakości, środowiska i bezpieczeństwa spoczywa na jednym organie;
- sformułowane w odpowiedni sposób zadania, kompetencje i odpowiedzialności delegowane są na niższe szczeble;
- zadania te powinny być monitorowane oraz nadzorowane przez delegujących je;
- powiązania kooperacyjne między podmiotami w organizacji powinny być jasno określone oraz zawarte w opisie przebiegu procesów i strukturze organizacji;
- ratyfikowanie systemu jest wiążące dla każdego pracownika firmy;
- system poddawany jest regularnemu badaniu, czyli audytowi.

Krótko mówiąc, zintegrowany system zarządzania jest to udokumentowany proces organizacji działań oraz budowy organizacyjnej przedsiębiorstwa, który jest zatwierdzony przez kierownictwo. Winien być systemem, w którym dobrze i sumiennie zarządza się praktyką[4].

Wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania jest dla organizacji niezwykle ważne. Jest ono lekarstwem na liczne niedomagania, jakie polskie przedsiębiorstwa odziedziczyły po poprzednim ustroju społeczno-politycznym. Wymienić tutaj można chociażby niską jakość pracy, brak dbałości o środowisko naturalne, niski poziom bezpieczeństwa i higieny pracy lub trudności w przepływie informacji. Jeśli organizacja ogranicza się jedynie do posiadania certyfikatu jakości ISO 9001, nie udowadnia w ten sposób, że zarządzanie znajduje się tam na wysokim poziomie, i nie gwarantuje to odniesienia sukcesu. Funkcjonujący system zarządzania środowiskiem w organizacji jako jedyny system zarządzania nie oznacza, że firma na przykład nie zbankrutuje wskutek złej struktury produkcji. Właśnie dlatego w krajach wysoko rozwiniętych bardzo ważnym punktem jest kompleksowe zarządzanie. Zintegrowany system zarządzania ma bardzo duży wpływ na ogólną optymalizację działań w obrębie kierowania organizacją.

Wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania opartego na międzynarodowych standardach niesie ze sobą wiele korzyści dla organizacji, wśród których wymienić można między innymi:

- mniejsze wydatki w zakresie organizacyjnym;
- mniejsze koszty związane z audytami systemu;
- uproszczoną dokumentację i związane z tym mniejsze koszty opracowywania procedur;
- jednolitą aktualizację dokumentacji;
- mniejszy nakład pracy;
- mniejszą liczbę i koszty szkoleń;
- zmniejszenie zatrudnienia[5].

Integracja systemów zarządzania jest krokiem, który przynosi wiele korzyści. Nie jest ona jednakże prostym przedsięwzięciem. Wymaga połączenia wielu czynności

---

[4] K. Lisiecka, *Zagrożenia w działalności gospodarczej przedsiębiorstw a zintegrowane systemy zarządzania,* materiały II konferencji naukowej z cyklu: Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej, *Zintegrowane systemy zarządzania jakością*, Kraków 2000, s. 70–72.

[5] T. Wawak, *Zintegrowany system zarządzania w warunkach zaostrzającej się konkurencji rynkowej,* materiały II konferencji naukowej z cyklu: Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej, *Zintegrowane systemy zarządzania jakością*, Kraków 2000, s. 182–184

i procesów, które wcześniej były odseparowane i kierowane przez innych pracowników, w jeden sprawnie działający organizm. Należy ponownie zdefiniować procesy organizacyjne, a to z kolei powoduje wiele zmian w zakresie obowiązków i uprawnień większości osób pracujących w organizacji. Rozwiązywać takie problemy można praktycznie na różne sposoby:

- tworzenie od podstaw zintegrowanego systemu. Jest to proces niezwykle trudny i wymaga wiele pracy. Jego zaletą jest powstanie jednej wspólnej dokumentacji. Dzięki takiej strategii można jednocześnie prowadzić proces certyfikacji, a także nadzorować system;
- tworzenie systemu zarządzania w oparciu jedynie o wybrane aspekty, a następnie stopniowe integrowanie następnych systemów z systemem już obecnym. Przykładem takiej strategii jest funkcjonowanie w pierwszej kolejności jedynie systemu zarządzania jakością, po czym wdrożenie kolejnych, takich jak system zarządzania środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy. Jest to schemat popularny, ponieważ wiele organizacji ma już wdrożony system dotyczący określonego obszaru zarządzania;
- tworzenie oddzielnie kolejnych systemów, a następnie próba ich połączenia. Strategia ta wiąże się z dublowaniem pracy, ponieważ systemy mają wiele wspólnych cech. Ponadto późniejsze połączenie systemów na podstawie analizy przyszłego zintegrowanego systemu, jest często trudniejsze niż projektowanie go od podstaw[6].

Aby przeprowadzić integrację systemów zarządzania, należy znaleźć elementy wspólne poszczególnych systemów. Pełna integracja wszystkich aspektów zarządzania jest niemożliwa, ponieważ każdy system ma specyficzny charakter określonych standardów.

Elementem wspólnym w systemach zarządzania jakością, bezpieczeństwem i środowiskiem jest to, że wszystkie opierają się na dokumentach normatywnych, które określają wytyczne dotyczące ich wdrażania i utrzymywania. Zarówno normy jakości ISO 9000, środowiskowe 14000, jak i bezpieczeństwa i higieny pracy bardzo silnie zaznaczają rolę najwyższego przywództwa organizacji. Mówią o tym, że kierownictwo jest odpowiedzialne za obranie strategii przedsiębiorstwa, opracowanie polityki zarządzania zarówno jakością, środowiskiem, jak i bezpieczeństwem i higieną pracy. Zadaniem kierownictwa jest także zapewnianie zasobów, które są niezbędne do realizacji wszystkich zadań przedsiębiorstwa. Chodzi o zasoby ludzkie, finanse, a także potrzebne zasoby rzeczowe. W kompetencjach kierownictwa leży też zaangażowanie w ciągłe doskonalenie systemu.

Ciągłe doskonalenie zintegrowanego systemu zarządzania jest bardzo istotne. Powiązuje ono system zarządzania jakością z systemem zarządzania środowiskiem oraz bezpieczeństwem i higieną pracy, będąc kluczowym elementem realizowania celów wymienionych systemów. Zagadnienia związane z ciągłym doskonaleniem zapisane są w dokumentacji każdego z nich. W każdym z omawianych systemów mogą pojawiać się różne niezgodności czy błędy. Za takimi błędami od razu powinny następować działania naprawcze, a także zapobiegawcze. Można je określić jako następny aspekt ciągłego doskonalenia systemów.

Następnym elementem, który łączy omawiane systemy, są szkolenia. Są one realizowane w każdym z wymienionych systemów, a także spełniają w nich podobne funkcje. Poza przekazywaniem określonej wiedzy mają one za zadanie ulepszać mentalność

[6] E. Krzemień, op. cit., s. 292–293.

pracowników poddanych szkoleniom. Zaznaczyć należy również, że szkolenia są kolejnym etapem w drodze do ciągłego doskonalenia.

Myśląc o implementacji zintegrowanego systemu zarządzania jakością, przedsiębiorstwo musi mieć na uwadze, że wiąże się to z poniesieniem kosztów. Do najważniejszych kosztów na etapie wprowadzania takiego systemu w organizacji zaliczyć należy:

- koszty związane z inwestycją;
- zbiorowe nakłady administracyjne;
- koszty związane z monitoringiem łączenia systemów;
- koszty wspólnych działań korygujących i prewencyjnych;
- straty z powodu niezgodności, a także kary i odszkodowania[7].

System zintegrowanego zarządzania ma szanse spełnić oczekiwane wymagania, jeśli będą spełnione określone warunki. Najważniejszym z nich jest wspomniane wcześniej zaangażowanie kierownictwa. Przywództwo motywuje pracowników, dba o ciągłe doskonalenie systemu zarządzania. Równie ważny jest stały kontakt przedsiębiorstwa z klientem w celu zapoznawania się z jego preferencjami, wymaganiami, a także oczekiwaniami. Istotne jest również to, aby w organizacji wszyscy pracownicy współdziałali i uczestniczyli w procesach ciągłego doskonalenia. Każda osoba zatrudniona w organizacji powinna mieć jasno określone swoje kompetencje, a także zakres odpowiedzialności. Przywództwo w organizacji powinno stworzyć odpowiednie warunki do tego, aby każdy pracownik mógł aktywnie uczestniczyć w systemie zarządzania i być zaangażowany w podejmowanie decyzji. Dzięki temu zatrudniony w firmie jest świadomy, że jego postawa wpływa na jakość, środowisko, a także bezpieczeństwo. Wie, że również od jego zaangażowania, umiejętności, a także wiedzy zależy pozycja firmy na rynku i jej sukces. Skuteczność pracy zatrudnionego wpływa więc na jakość produktu. Bardzo ważna w funkcjonowaniu zintegrowanego systemu zarządzania jest płynnie działająca komunikacja między przywództwem a pracownikami organizacji. Konieczny jest więc dobry system informatyczny, dzięki któremu przekazywanie informacji będzie odbywało się w sposób sprawny[8].

Zintegrowany system zarządzania jakością jest więc bardzo korzystnym sposobem zarządzania w organizacji. Wdrożenie takiego systemu przyczynia się do wzrostu sprawności funkcjonowania, którego przejawem jest obniżka kosztów, większy przyrost zysków, lepsza rentowność organizacji. Dzięki połączeniu systemów zarządzania w jeden spójnie działający system przedsiębiorstwo zmniejsza koszty prowadzenia działalności i podnosi jakość swojego zarządzania[9].

---

[7] E. Krzemień, op. cit., s. 291–293.

[8] E. Skrzypek, *Przesłanki wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem,* materiały II konferencji naukowej z cyklu: Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej, *Zintegrowane systemy zarządzania jakością*, Kraków 2000, s. 157.

[9] T. Wawak, op. cit., s. 184.

Badania własne. Metodyka badawcza. Zakres badań

W celu określenia sytuacji we wdrażaniu zintegrowanego systemu zarządzania jakością w Polsce przeprowadzone zostały badania ankietowe. Ankiety zostały rozprowadzone wśród osiemdziesięciu respondentów. Miały one za zadanie sprawdzenie obecnej sytuacji funkcjonowania systemów zarządzania jakością w polskich firmach, a także pokazanie wiedzy Polaków na temat zintegrowanych systemów zarządzania jakością. Celem było również określenie preferencji ankietowanych, jeśli chodzi o wybór produktów w odniesieniu do certyfikatów jakości, czy ukazanie zależności między systemami zarządzania jakością w organizacji a jej pracownikami. Pytania w nich zawarte miały ukazać wiedzę pracowników na temat zagadnień zarządzania jakością w przedsiębiorstwach, w których pracują. Ankietowani poproszeni byli również o przedstawienie swoich opinii na temat wpływu zintegrowanych systemów zarządzania jakością na sytuację i konkurencyjność na rynku danej firmy, która wdrożyła taki system. Przeprowadzona ankieta porusza również tematykę związaną z perspektywami wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania w Polsce w przyszłości.

Ankieta została przeprowadzona wśród studentów ostatnich lat, którzy pracują w różnych przedsiębiorstwach, a także wśród starszych stażem pracowników dwóch przedsiębiorstw, w których funkcjonuje system zarządzania jakością. Ankieta miała charakter anonimowy i zawierała 14 pytań. Ankietowani zostali poproszeni o odpowiedź na każde z pytań poprzez zakreślenie jednej odpowiedzi.

Wśród ankietowanych znalazły się 54 kobiety, które stanowiły 67,5% ogółu ankietowanych, oraz 26 mężczyzn (32,5%).

Zdecydowana większość ankietowanych reprezentowała przedział wiekowy 20–30 lat. Aż 67 osób w tym wieku wzięło udział w ankiecie. Respondenci w tym wieku stanowili 83,75% ogółu osób biorących udział w ankiecie. Ankietowani w wieku od 30 do 40 lat stanowili 6,25%. Odpowiedzi w ankiecie udzieliło także osiem osób w wieku powyżej 40 lat. Liczba ta stanowiła 10% wszystkich ankietowanych. Ankieta nie trafiła natomiast do żadnej osoby w wieku poniżej 20 lat.

Ankietowani zostali poproszeni również o podanie informacji na temat swojego miejsca zamieszkania. 41,25% osób biorących udział w ankiecie zamieszkuje duże miasta, których liczba mieszkańców przekracza 100 tysięcy. Niewielu mniej respondentów mieszka w małych miejscowościach, których populacje nie przekraczają 25 tysięcy mieszkańców. Ich udział w ogólnej liczbie ankietowanych to 35%. Dużo mniej respondentów reprezentowało miejscowości, których liczba mieszkańców mieści się w przedziałach od 25 tysięcy do 50 tysięcy i od 50 tysięcy do 100 tysięcy. Ich udział wyniósł odpowiednio: 12,5% oraz 11,25%.

Kolejną informacją, jaką podali respondenci, było posiadane przez nich obecnie wykształcenie. Ankietowani mieli do wyboru cztery możliwe odpowiedzi. Największa liczba respondentów zaznaczyła wykształcenie średnie. Świadczy to o tym, że większość z nich to osoby jeszcze studiujące, które w niedługim czasie ubiegać będą się o wyższe wykształcenie. Liczba takich osób wyniosła 53, co stanowi aż 66,25% udziału w ogólnej liczbie respondentów. 24 osoby zaznaczyły wykształcenie wyższe. Ich udział wśród wszystkich odpowiadających wyniósł z kolei 30%. Osoby z wykształceniem zawodowym stanowiły jedynie 3,75%, natomiast żadna z osób biorących udział w ankiecie nie zaznaczyła pola z wykształceniem podstawowym.

Zakres badań. Zestawienie wyników. Analiza wyników

Ankietowanym osobom zadano, jak podano wyżej, 14 pytań. Dotyczyły one:
- czynników, na które zwracają głównie uwagę, kupując produkt;
- znajomości zagadnień zarządzania jakością w polskim społeczeństwie;
- znaczenia certyfikatu jakości przy zakupie towarów;
- obecności systemu zarządzania środowiskowego w organizacji;
- braku ochrony środowiska w organizacji w oczach klienta;
- obecności systemu ISO 9000 w miejscu pracy respondenta;
- obecności systemu ISO 14000 w miejscu pracy respondenta;
- obecności systemu PN-EN 18000 w miejscu pracy respondenta;
- obecności zintegrowanego systemu zarządzania w miejscu pracy respondenta;
- liczby organizacji z wdrożonym zintegrowanym systemem zarządzania w Polsce;
- znaczenia wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania dla organizacji;
- znaczenia zintegrowanego systemu zarządzania w organizacji dla jej pracownika;
- wpływu stosowania przez przedsiębiorstwo zintegrowanego systemu zarządzania na klientów;
- konieczności wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania w przyszłości ze względu na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Wyniki badania zamieszczono w tabelach 1–14.

Tabela 1. Czynniki determinujące zakup produktu

	Liczba odpowiedzi	Udział w %
Cena	37	46,25
Rozpoznawalność marki	15	18,75
Certyfikat jakości	12	15
Inne	16	20

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Znajomość zagadnień zarządzania jakością w polskim społeczeństwie

	Liczba odpowiedzi	Udział w %
Wystarczająco znane	6	7,5
Mało znane	57	71,25
Nieznane	17	21,25
Brak zdania na ten temat	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Znaczenie certyfikatu jakości przy zakupie towarów

	Liczba odpowiedzi	Udział w %
Decydujące znaczenie	15	18,75
Jest dobrze postrzegany, ale nie decyduje o zakupie	49	61,25
Nie ma znaczenia	16	20
Brak zdania na ten temat	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Obecność systemu zarządzania środowiskowego w organizacji

	Liczba odpowiedzi	Udział w %
Powinien funkcjonować	59	73,75
Nie powinien być obecny	0	0
Nie ma to znaczenia	2	2,5
Brak zdania na ten temat	19	23,75

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Brak ochrony środowiska w organizacji w oczach klienta

	Liczba odpowiedzi	Udział w %
Element niekorzystny	48	60
Element korzystny	6	7,5
Rzecz obojętna	23	28,75
Brak zdania na ten temat	3	3,75

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Obecność systemu ISO 9000 w miejscu pracy respondenta

	Liczba odpowiedzi	Udział w %
Tak	17	21,25
Raczej tak	7	8,75
Raczej nie	3	3,75
Nie	20	25
Brak wiedzy	33	41,25

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Obecność systemu ISO 14000 w miejscu pracy respondenta

	Liczba odpowiedzi	Udział w %
Tak	9	11,25
Raczej tak	9	11,25
Raczej nie	10	12,5
Nie	25	31,25
Brak wiedzy	27	33,75

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Obecność zasad systemu PN-EN 18000 w miejscu pracy respondenta

	Liczba odpowiedzi	Udział w %
Tak	52	65
Raczej tak	6	7,5
Raczej nie	3	3,75
Nie	0	0
Brak wiedzy	19	23,75

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9. Obecność zintegrowanego systemu zarządzania w miejscu pracy respondenta

	Liczba odpowiedzi	Udział w %
Tak	9	11,25
Raczej tak	10	12,5
Raczej nie	2	2,5
Nie	20	25
Brak wiedzy	39	48,75

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 10. Liczba organizacji z wdrożonym zintegrowanym systemem zarządzania w Polsce

	Liczba odpowiedzi	Udział w %
Tak	10	12,5
Raczej tak	25	31,25
Raczej nie	32	40
Nie	3	3,75
Brak wiedzy	10	12,5

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 11. Znaczenie wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania dla funkcjonowania organizacji

	Liczba odpowiedzi	Udział w %
Element usprawniający funkcjonowanie organizacji	72	90
Niepotrzebny koszt	0	0
Brak zdania na ten temat	8	10

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 12. Znaczenie zintegrowanego systemu zarządzania w organizacji dla jej pracownika

	Liczba odpowiedzi	Udział w %
Lepsze warunki do rozwoju w pracy	63	78,75
Nie ma to dla niego znaczenia	11	13,75
Brak zdania na ten temat	6	7,5

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 13. Wpływ stosowania przez przedsiębiorstwo zintegrowanego systemu zarządzania na klientów

	Liczba odpowiedzi	Udział w %
Większe zaufanie klientów	62	77,5
Nie ma to znaczenia	9	11,25
Brak zdania na ten temat	9	11,25

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 14. Konieczność wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania w przyszłości ze względu na konkurencyjność przedsiębiorstwa

	Liczba odpowiedzi	Udział w %
Tak	65	81,25
Ciężko powiedzieć	13	16,25
Nie	2	2,5

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski

Analiza wyników badania pozwala stwierdzić, że:

- wdrażanie zintegrowanego systemu zarządzania jakością jest bardzo zasadne dla organizacji. Jest narzędziem pomocnym w jej funkcjonowaniu. Niesie ze sobą wiele korzyści, wśród których można wspomnieć chociażby obniżenie kosztów związanych z zarządzaniem, oszczędność pracy, czy też większą sprawność funkcjonowania orga-

nizacji. Dzięki takiemu systemowi firma zyskuje uznanie, a także zaufanie wśród klientów, dla których jest to znak dobrej jakości jej produktów;

- badanie, które zostało przeprowadzone wśród pracowników różnych przedsiębiorstw, wykazało, że wdrażanie zintegrowanego systemu w Polsce nie jest częstym zjawiskiem. Większość osób, które wzięły udział w ankiecie, nie jest przekonana o tym, czy w miejscu ich pracy funkcjonują systemy zarządzania oparte na międzynarodowych normach jakości. Liczba przedsiębiorstw, które wdrożyły taki system, jest stosunkowo niewielka w naszym kraju;
- pracownicy widzą potrzebę wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania, upatrując w tym korzyści dla organizacji i jej funkcjonowania, a także dla samych siebie. Uważają, że wdrożenie zintegrowanego systemu poprawia warunki do rozwoju firmy i pracownika danego przedsiębiorstwa;
- połączenie zarządzania jakością, zarządzania środowiskiem, a także bezpieczeństwem i higieną pracy jest zgodne z międzynarodowymi normami. W obrębie jednego systemu pozwala organizacji uzyskać i utrzymywać wysokie standardy procesów produkcji, a także zapewnia należytą jakość wyrobu finalnego. Wdrożenie zintegrowanego systemu nie jest jednak łatwym przedsięwzięciem. Wymaga zaangażowania najwyższego kierownictwa, które ma za zadanie motywować wszystkich pracowników, a także uświadamiać im, jak ważny jest dla organizacji sprawnie działający zintegrowany system zarządzania;
- odpowiedzi, jakich udzielili pracownicy, pozwalają mieć nadzieję, że zintegrowane systemy będą funkcjonować w przyszłości w większości polskich firm, co przyczyni się do powstania większej konkurencji na polskim rynku. Powinno to poprawić konkurencyjność polskich przedsiębiorstw, a także przyczynić się do znacznej poprawy jakości wytwarzanych produktów.

BIBLIOGRAFIA

Czermiński J. (red.), 2005. *Pełnomocnik Jakości*, cz. II, Wydawnictwo Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia.

Hamrol A. 2007. *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Krzemień E. 2004. *Zintegrowane zarządzanie: aspekty towaroznawcze, jakość, środowisko, technologia, bezpieczeństwo*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice–Warszawa.

Lisiecka K. 2000. *Zagrożenia w działalności gospodarczej przedsiębiorstw a zintegrowane systemy zarządzania*, materiały II konferencji naukowej z cyklu: *Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej, Zintegrowane systemy zarządzania jakością*, Kraków.

Skrzypek E. 2000. *Przesłanki wdrażania zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem,* materiały II konferencji naukowej z cyklu: *Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej, Zintegrowane systemy zarządzania jakością*, Kraków.

Wawak T. 2000. *Zintegrowany system zarządzania w warunkach zaostrzającej się konkurencji rynkowej,* materiały II konferencji naukowej z cyklu: *Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej, Zintegrowane systemy zarządzania jakością*, Kraków.

STRESZCZENIE

Zarządzanie jakością jest nowoczesną i praktyczną metodą podejmowania problematyki jakości. Reguły zarządzania jakością określono przez opracowanie serii norm ISO. Reguły te określane są jako systemy zarządzania jakością. Obecnie większość organizacji stosuje te reguły postępowania, gdyż są one racjonalne. Wdrożone do praktyki systemy zarządzania jakością są korzystne dla samych organizacji i dla klientów. Jeszcze niedawno funkcjonowały w praktyce trzy niezależne systemy zarządzania. Były nimi: systemy zarządzania jakością, systemy zarządzania środowiskiem oraz systemy związane z bezpieczeństwem i higieną pracy. Taką sytuację mieliśmy w krajach wysoko rozwiniętych, a w ostatnim czasie także w Polsce. Taki stan powodował wysokie koszty związane z opracowywaniem i wdrażaniem do praktyki poszczególnych systemów zarządzania. Wysoki poziom kosztów wzbudził zainteresowanie organizacji koncepcją integracji poszczególnych systemów zarządzania. Koncepcja ta jest niewątpliwie bardziej dojrzała i w znaczący sposób obniża wysokość wspomnianych nakładów. W Polsce system zintegrowanego zarządzania w chwili obecnej nie jest zbyt popularny. Wykonane badania ankietowe to potwierdzają. Należy mieć nadzieję, że sytuacja w tym względzie w Polsce się zmieni. Zmiana ta powinna spowodować wzrost konkurencyjności polskich organizacji w dobie globalizacji.

SŁOWA KLUCZOWE: zarządzanie, jakość, system, środowisko, integracja

SUMMARY

Quality management is a modern and practical method of making the issue of quality. Quality management rules are defined by the development of a series of ISO standards. These rules are referred to as quality management systems. Today, most organizations apply these rules of conduct, because they are rational. Implemented into practice quality management systems are beneficial to the organizations themselves and for customers. Until recently, there were in practice three independent management systems. They included: quality management systems, environmental management systems and systems related to health and safety. Such situation we had in developed countries, and recently also in Poland. This condition resulted in high costs associated with developing and implementing the practice of various management systems. This high cost has caused interest in the organization of the concept of integration of management systems. This concept is certainly more mature and substantially reduces the amount of these expenditures. In Poland, an integrated management system at the moment is not very popular. Made surveys confirm this thesis. It is hoped that the situation in this regard in Poland will change. This change should increase the competitiveness of Polish organizations in the era of globalization.

KEYWORDS: management, quality, system, environment, integration