

**PRACE NAUKOWE**

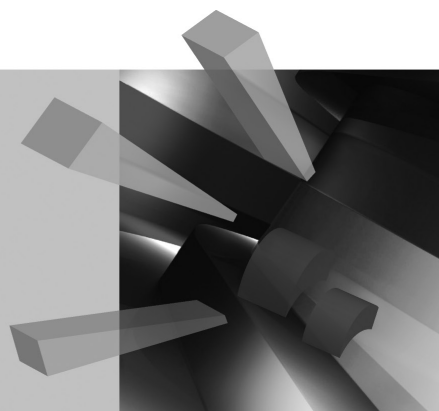
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**301**

# Pracownik w systemach zarządzania



Redaktorzy naukowi

**Tadeusz Borys**

**Piotr Rogala**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-350-2**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

---

### Część 1. Zarządzanie personelem

---

<b>Tadeusz Borys:</b> Pracownik w systemach zarządzania – aspekty aksjologiczne	11
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Pomiar wyników w świetle analizy literatury – wyniki badań ilościowych .....	24
<b>Mieczysław Morawski:</b> National management style – research evidence. Focus on people in the company.....	37
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Możliwości kooperacji w przedsiębiorstwach o różnych strukturach organizacyjnych.....	45
<b>Maciej Szafranski:</b> Propozycja wsparcia działań prewencyjnych w przedsiębiorstwach przez wykorzystanie narzędzia wielkopolskiego systemu doradztwa edukacyjno-zawodowego.....	55

---

### Część 2. Zarządzanie jakością

---

<b>Tomasz Brzozowski:</b> Podejście procesowe, analiza ryzyka i rola pracowników w systemie zarządzania jakością na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego .....	71
<b>Tomasz Greber:</b> Postawy pracowników a skuteczność systemów zarządzania jakością .....	83
<b>Tomasz Papaj:</b> Pełnomocnik do spraw systemu zarządzania jakością a kontrola zarządcza .....	92
<b>Piotr Rogala:</b> Zarządzanie zasobami ludzkimi w normie ISO 9001 .....	102
<b>Maciej Urbaniak:</b> Uwarunkowania związane z doskonaleniem systemów zarządzania jakością .....	112
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> Motywowanie pracowników służby jakości jako inwestycja w sukces przedsiębiorstwa .....	121

---

### Część 3. Zarządzanie ryzykiem i środowiskiem

---

<b>Paweł Skowron:</b> Odpowiedzialność osób kierujących pracownikami w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.....	133
<b>Izabela Witczak:</b> Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach medycznych	147

---

## Summaries

---

### Part 1. Human resource management

---

<b>Tadeusz Borys:</b> An employee in management systems – axiological aspects	23
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Performance Measurement in the light of literature analysis – results of quantitative research .....	36
<b>Mieczysław Morawski:</b> Narodowy styl zarządzania – przesłanki badań. Skupienie uwagi na ludziach w firmie .....	44
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Possibilities of coopetition in companies with different organizational structures .....	54
<b>Maciej Szafranski:</b> Proposal to support preventive activities in enterprises through the use of Wielkopolska System of Vocational and Educational Consulting.....	67

---

### Part 2. Quality management

---

<b>Tomasz Brzozowski:</b> Process approach, risk analysis and role of employees in quality management system on the example of service enterprise.....	82
<b>Tomasz Greber:</b> Attitude of employees vs. the effectiveness of quality management systems .....	91
<b>Tomasz Papaj:</b> Quality management system manager vs. managerial control	101
<b>Piotr Rogala:</b> Human resources management in ISO 9001 .....	111
<b>Maciej Urbaniak:</b> Conditions relating to the improvement of quality management systems .....	120
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> Motivating quality management system employees as an investment in the success of a company .....	129

---

### Part 3. Risk management

---

<b>Paweł Skowron:</b> Responsibility of persons managing employees in the health and safety management system .....	146
<b>Izabela Witczak:</b> Risk management in medical enterprises.....	157

**Maciej Urbaniak**

Uniwersytet Łódzki

---

## UWARUNKOWANIA ZWIĄZANE Z DOSKONALENIEM SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest wskazanie głównych uwarunkowań związanych z doskonaleniem systemów zarządzania jakością. Starano się je określić na podstawie analizy najnowszej literatury przedmiotu oraz wyników badań własnych przeprowadzonych w 170 przedsiębiorstwach działających w Polsce. Uzyskane rezultaty wskazują, iż podmioty gospodarcze, doskonaląc wdrożone przez siebie systemy zarządzania jakością, coraz częściej koncentrują się na systemowym zarządzaniu środowiskiem oraz bezpieczeństwem, a także na innych narzędziach umożliwiających im osiągnięcie wyższej sprawności organizacyjnej i poprawę efektywności (jak np. elementy *Toyota Production System Lean Management* czy metodyki *Six Sigma*). Wdrożenie tych narzędzi umożliwi przedsiębiorstwom osiągnięcie nie tylko wyższego poziomu jakości technicznej, ale także wyższego poziomu sprawności organizacyjnej, jak również poprawę efektywności procesów.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie jakością, doskonalenie procesów i produktów, budowanie relacji z dostawcami, budowanie relacji z klientami na rynku B2B.

### 1. Wstęp

Bardzo szerokie rozpowszechnienie certyfikacji systemów zarządzania jakością (przekraczające już ponad milion organizacji) powoduje, iż formalne potwierdzenie wdrożenia wymagań normy ISO 9001 w formie stosownego certyfikatu przestaje być obecnie wyróżnikiem stanowiącym o wyraźnej przewadze konkurencyjnej i kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstw. Można także zaobserwować, że wiele firm rezygnuje z posiadania certyfikatu, co nie oznacza, iż rezygnuje z utrzymywania i doskonalenia systemu zarządzania jakością. W wielu przypadkach wyróżnikiem konkurencyjności jest wdrożenie kilku systemów zarządzania opartych na wymaganiach międzynarodowych standardów organizacyjnych. Takie podejście jest postrzegane nie tylko jako bardziej ambitne, ale także jako bardziej pragmatyczne, mogące przynieść przedsiębiorstwom więcej korzyści nie tylko w wymiarze ekonomicznym, ale także społecznym. Przykładem może być ukierunkowanie działań wielu podmiotów gospodarczych na zarządzanie aspektami środowiskowymi czy na szeroko pojęte zarządzanie bezpieczeństwem (pracy, informacji, produktu, łańcu-

chem dostaw) bądź na wprowadzanie innych narzędzi doskonalenia operacyjnego, takich jak elementy *Toyota Production System* (*Kaizen*, 5S, TPM), koncepcja *Lean Management* czy metodyki *Six Sigma* (DMAIC, DMADV/DFSS) lub koncepcji *Lean Six Sigma*<sup>1</sup>.

## 2. Rola doskonalenia systemowego zarządzania jakością w procesie oceny i kwalifikacji dostawców

Wiele przedsiębiorstw, które wdrożyły systemy zarządzania jakością, stanowi ogniwa łańcucha dostaw. Należy zdawać sobie jednak sprawę, iż posiadanie certyfikatu potwierdzającego wyłącznie wdrożenie wymagań normy ISO 9001 nie stanowi już w wielu krajach istotnego wyróżnika przewagi konkurencyjnej, lecz staje się koniecznym warunkiem nawiązania relacji z potencjalnym dostawcą. Wynika to z faktu, że klienci instytucjonalni coraz rzadziej domagają się od swoich dostawców legitymowania się samym certyfikatem, koncentrując się bardziej na sprawnym funkcjonowaniu systemu zarządzania jakością. Nabywcy ci definiują wobec podmiotów, będących źródłem zakupów, zindywidualizowane wymagania przez szczegółowe specyfikacje określające nie tylko kwestie związane z zapewnieniem jakości (zagwarantowaniem jakości technicznej), lecz także organizacyjne, związane z podwyższaniem sprawności (np. skracanie cykli realizacji), efektywności (obniżaniem kosztów), bezpieczeństwa działań (zarówno w odniesieniu do warunków pracy, jak i zarządzania informacją), ze zmniejszaniem uciążliwości dla środowiska, a także posiadaniem odpowiedniego potencjału kadrowego gwarantującego wdrażanie innowacji produktowych oraz procesowych. Takie podejście stanowi istotny bodziec dla przedsiębiorstw do podejmowania wysiłków związanych z doskonaleniem tego systemu poprzez wprowadzanie systemowego zarządzania środowiskiem oraz bezpieczeństwem, a także innych narzędzi (takich jak elementy *Toyota Production System*, *Lean Management* czy metodyk *Six Sigma*), wymagających bardziej aktywnego zaangażowania pracowników w celu

---

<sup>1</sup> T.H. Jørgensen, A. Remmen, M.D. Mellado, *Integrated management systems – three different level of integration*, "Journal of Cleaner Production" 2006, Vol. 14, No. 8, s. 713-722; A. Das, M. Pagell, M. Behm, A. Veltri, *Towards a theory on linkages between safety and quality*, "Journal of Operational Management" 2008, Vol. 26, No. 5, s. 521-535; X. Zu, L.D. Fredendall, Th.J. Douglas, *The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma*, "Journal of Operational Management" 2008, Vol. 26, No. 5, s. 630-650; M. Pagell, D. Gobeli, *How plant managers' experiences and attitudes towards sustainability relate to operational performance*, "Production and Operations Management Journal" 2009, Vol. 18, No. 3, s. 278-299; S. Salah, A. Rahim, J.A. Carretero, *The integration of Six Sigma and Lean Management*, "International Journal of Lean Six Sigma" 2011, Vol. 1, No. 3, s. 249-274; M. Dogra, V.S. Sharma, A. Sachdeva, J.S. Dureja, *TPM – a key strategy for productivity improvement in process industry*, "Journal of Engineering Science and Technology" 2011, Vol. 6, No. 1, s. 1-16; A.L. Bergenwall, Ch. Chen, R.E. White, *TPS's process design in American automotive plants and effect on triple bottom line and sustainability*, "International Journal of Production Economics" 2012, Vol. 140, No. 1, s. 374-384; S. Bhasin, *Performance of Lean in large organization*, "Journal of Manufacturing System" 2012, Vol. 31, No. 4, s. 349-357.

poprawy osiąganych wyników i standaryzacji procesów operacyjnych. Na działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie ciągłego ich doskonalenia znaczący wpływ wywiera nieustannie postępująca globalizacja we wszystkich obszarach gospodarki, a także w pozostałych sferach życia społecznego. Działania te mają najbardziej praktyczne zastosowanie w podmiotach gospodarczych będących dostawcami na rynku B2B. Wynika to przede wszystkim z przyspieszonego tempa rozwoju gospodarki i jej globalizacji. Koncerny międzynarodowe, inwestując w wielu państwach świata, nie koncentrują się na kilku wybranych źródłach zakupów, lecz coraz bardziej je zdywersyfikują, dążąc do tworzenia powiązań z lokalnymi dostawcami. Punktem wyjścia w budowaniu tych relacji jest poddawanie potencjalnych partnerów wstępnej kwalifikacji, opartej na wielokryterialnych metodach oceny, w których często wyróżnikami ważniejszymi niż cena są zagwarantowanie wymaganej jakości technicznej i organizacyjnej (opartej na standaryzacji i zapewnieniu bezpieczeństwa produktów i procesów), a także terminowość dostaw, elastyczność wobec wymagań nabywców czy zmniejszanie uciążliwości dla środowiska<sup>2</sup>. W celu umożliwienia dostawcom dostosowania się do powyższych wymagań wiele koncernów międzynarodowych oferuje specjalne programy wspierania rozwoju swoich partnerów<sup>3</sup>. Programy oparte są na oferowaniu szkoleń i szeroko pojętego doradztwa w zakresie zapewniania jakości produktów, wdrażania narzędzi systemowych (w zakresie poprawy oddziaływania na środowisko oraz poprawy bezpieczeństwa procesów), narzędzi doskonalenia operacyjnego (elementy *Toyota Production System*, *Lean Management*, metodyki *Six Sigma*). Skuteczne wdrożenie tych programów umożliwia prowadzenie przez partnerów wspólnych projektów w zakresie wprowadzania innowacji produktowych i procesowych<sup>4</sup>.

### 3. Wyniki badań empirycznych

Przesłanki, którymi kierują się przedsiębiorstwa działające w Polsce chcące doskonaląc wdrożony przez siebie system zarządzania jakością, były przedmiotem badań empirycznych wykonanych w 2011 r. przy wykorzystaniu ankiety pocztowej<sup>5</sup>. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż ankietowane przedsiębiorstwa, chcąc

<sup>2</sup> M. Urbaniak, *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2010, s. 191-198.

<sup>3</sup> S.B. Modi, V.A. Mabert, *Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer*, "Journal of Operational Management" 2007, Vol. 25, No. 1, s. 42-64; X. Fu, Q. Zhu, J. Sarkis, *Evaluating green supplier development programs with at a telecommunications systems provider*, "International Journal of Production Economics" 2012, Vol. 140, No. 1, s. 357-367; S.I. Omurca, *An intelligent supplier evaluation, selection and development*, "Applied Soft Computing" 2013, Vol. 13, No. 1, s. 600-607.

<sup>4</sup> X. Fu, Q. Zhu, J. Sarkis, wyd. cyt., s. 357-367.

<sup>5</sup> Kwestionariusze wysłano do 3224 podmiotów gospodarczych działających w Polsce. Odesłano 170 kwestionariuszy (zwrotność na poziomie 5,2%). W badaniu zastosowano dobór celowy przedsiębiorstw (produkcyjnych i usługowych) umieszczonych w bazie ISO Guide 2010, posiadających wdrożone systemy zarządzania jakością zgodne z międzynarodowym standardem ISO 9001.

doskonalić wdrożony system zarządzania jakością, koncentrują się głównie na osiągnięciu potencjalnych korzyści wewnętrznych, takich jak dążenie do wzrostu efektywności procesów (poprzez zmniejszenie liczby/kosztów niezgodności wewnętrz-

**Tabela 1.** Przesłanki związane z doskonaleniem systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami ISO 9001 (wyniki badań ogółem oraz porównanie między segmentami w zależności od sektora; w odsetkach wskazań)

Przesłanki wdrażania	Ogółem N=170	Sektor	
		produkcyjny N= 115	usługowy N= 55
Wzrost efektywności procesów	69,41	68,70	72,73
Wzrost świadomości i zaangażowania personelu	67,65	64,35	76,36
Możliwość doskonalenia produktów	65,88	68,70	61,82
Budowanie relacji z klientami	64,12	65,22	61,82
Zmniejszenie niezgodności wewnętrznych	63,53	60,87	69,09
Poprawa wizerunku firmy	62,35	58,26	72,73
Zmniejszenie liczby/kosztów reklamacji	61,76	61,74	60,00
Poprawa komunikacji wewnętrznej	61,18	60,87	61,82
Poprawa standaryzacji działań	55,29	53,91	60,00
Budowanie relacji z dostawcami	51,76	47,83	60,00
Poprawa bezpieczeństwa pracy	37,65	35,65	41,82
Zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko	26,47	25,22	29,09

Źródło: badania własne.

**Tabela 2.** Przesłanki związane z doskonaleniem systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami ISO 9001 (porównanie między segmentami w zależności od zasięgu działania; w odsetkach wskazań)

Przesłanki wdrażania	Zasięg działania	
	międzynarodowy N= 147	krajowy N= 23
Wzrost efektywności procesów	72,11	52,17
Wzrost świadomości i zaangażowania personelu	70,07	52,17
Możliwość doskonalenia produktów	68,03	52,17
Budowanie relacji z klientami	66,67	47,83
Zmniejszenie niezgodności wewnętrznych	65,99	47,83
Poprawa wizerunku firmy	61,90	65,22
Zmniejszenie liczby/kosztów reklamacji	64,63	43,48
Poprawa komunikacji wewnętrznej	61,90	56,52
Poprawa standaryzacji działań	56,46	47,83
Budowanie relacji z dostawcami	52,38	47,83
Zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko	26,53	26,09

Źródło: badania własne.



nych oraz reklamacji), jak również dążenie do wzrostu świadomości i zaangażowania personelu (a przez to doskonalenia jakości produktów, poprawy komunikacji wewnętrznej oraz standaryzacji działań). Szczegółowe wyniki badań w ujęciu przekrojów segmentacyjnych prezentują tab. 1-5.

**Tabela 3.** Przesłanki związane z doskonaleniem systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami ISO 9001 (porównanie między segmentami w zależności od pochodzenia kapitału; w odsetkach wskazań)

Przesłanki wdrażania	Kapitał	
	zagraniczny N = 36	wyłącznie polski N = 134
Wzrost efektywności procesów	75,00	67,91
Wzrost świadomości i zaangażowania personelu	72,22	66,42
Możliwość doskonalenia produktów	66,67	65,67
Budowanie relacji z klientami	66,67	63,43
Zmniejszenie niezgodności wewnętrznych	66,67	62,69
Poprawa image'u firmy	50,00	65,67
Zmniejszenie liczby/kosztów reklamacji	63,89	61,19
Poprawa komunikacji wewnętrznej	69,44	58,96
Poprawa standaryzacji działań	66,67	52,24
Budowanie relacji z dostawcami	50,00	52,24
Poprawa bezpieczeństwa pracy	44,44	35,82
Zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko	19,44	28,36

Źródło: badania własne.

**Tabela 4.** Przesłanki związane z doskonaleniem systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami ISO 9001 (porównanie między segmentami w zależności od liczby zatrudnionych pracowników; w odsetkach wskazań)

Przesłanki wdrażania	Liczba pracowników		
	do 50 N = 58	51-250 N = 74	ponad 250 N = 38
Wzrost efektywności procesów	56,90	78,38	71,05
Wzrost świadomości i zaangażowania personelu	58,62	74,32	68,42
Możliwość doskonalenia produktów	62,07	71,62	60,53
Budowanie relacji z klientami	62,07	60,81	73,68
Zmniejszenie niezgodności wewnętrznych	60,34	63,51	68,42
Poprawa wizerunku firmy	51,72	67,57	68,42
Zmniejszenie liczby/kosztów reklamacji	51,72	67,57	65,79
Poprawa komunikacji wewnętrznej	50,00	70,27	60,53
Poprawa standaryzacji działań	43,10	56,76	71,05
Budowanie relacji z dostawcami	46,55	51,35	60,53
Poprawa bezpieczeństwa pracy	31,03	40,54	42,11
Zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko	29,31	27,03	21,05

Źródło: badania własne.

**Tabela 5.** Przesłanki związane z doskonaleniem systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami ISO 9001 (porównanie między segmentami w zależności od rynku, na który docelowo są przeznaczone produkty; w odsetkach wskazań)

Przesłanki wdrażania	Produkty na rynek	
	B2B, N = 115	B2C, N = 55
Wzrost efektywności procesów	73,04	61,82
Wzrost świadomości i zaangażowania personelu	68,70	65,45
Możliwość doskonalenia produktów	68,70	60,00
Budowanie relacji z klientami	70,43	50,91
Zmniejszenie niezgodności wewnętrznych	67,83	54,55
Poprawa wizerunku firmy	60,00	67,27
Zmniejszenie liczby/kosztów reklamacji	62,61	60,00
Poprawa komunikacji wewnętrznej	64,35	54,55
Poprawa standaryzacji działań	56,52	52,73
Budowanie relacji z dostawcami	53,91	47,27
Zmniejszenie ryzyka związanego z produktem	52,17	47,27
Poprawa bezpieczeństwa pracy	33,91	45,45
Zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko	24,35	30,91

Źródło: badania własne.

Analizując szczegółowo różnice między wyodrębnionymi segmentami, można wskazać kilka interesujących spostrzeżeń. Na osiągnięciu wzrostu efektywności procesów oraz wzrostu świadomości i zaangażowania personelu koncentrują się najczęściej usługodawcy, średnie i duże przedsiębiorstwa (zatrudniające powyżej 50 pracowników), podmioty z kapitałem zagranicznym, oferenci produktów na rynek B2B. Poprawa jakości technicznej produktów jest szczególną przesłanką dla doskonalenia systemu zarządzania przez jednostki z sektora wytwórczego, oferujące wyroby na rynku dóbr produkcyjnych. Wynika to zapewne z ciągłego ich monitorowania przez nabywców instytucjonalnych, dokonujących kwalifikacji dostawców.

Znamienne jest, iż przedsiębiorstwa z sektora usługowego z kapitałem wyłącznie polskim o wyłącznie krajowym zasięgu działania, oferujące swoje produkty na rynku B2C znacznie częściej niż pozostałe segmenty traktują system zarządzania jakością raczej instrumentalnie, gdyż w wielu przypadkach swoje działania ograniczają do uzyskania i utrzymania stosownego certyfikatu w celu kształtowania wizerunku w otoczeniu.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż ankietowane organizacje, podejmując działania ukierunkowane na ciągłe doskonalenie, nie ograniczają się do systemowego zarządzania jakością. Znaczący odsetek tychże podmiotów (37%) wprowadził systemowe zarządzanie środowiskiem zgodnie z wytycznymi standardu ISO

14001, a 21,2% – systemowe zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy środowiskiem zgodnie z wytycznymi standardu PN-N 18001 lub OHSAS 18001. Były to najczęściej firmy produkcyjne o międzynarodowym zasięgu działania z kapitałem rodzimym, zatrudniające powyżej 50 pracowników, oferujące swoje produkty na rynku B2B.

Wdrażając wytyczne zawarte w standardzie ISO 14001, przedsiębiorstwa kierują się głównie dążeniem do ograniczania negatywnego oddziaływania na środowisko, starając się między innymi prowadzić inwestycje infrastrukturalne (jak wymiana urządzeń na bardziej energooszczędne i mniej awaryjne, pojazdy/urządzenia emitujące mniej spalin czy hałasu, energooszczędne systemy oświetlenia i ogrzewania, wykorzystanie źródeł energii odnawialnej), prowadzić racjonalną gospodarkę opakowaniami (opakowania zwrótne, opakowania o niższej gramaturze, czy opakowania biodegradowalne), gospodarkę odpadami (selekcja i sortowanie czy recykling materiałów, olejów, opon czy akumulatorów), unikać stosowania materiałów niebezpiecznych (metali ciężkich, substancji toksycznych, substancji na bazie rozpuszczalnika do czyszczenia elementów elektronicznych). Coraz częściej działania związane ze zmniejszaniem negatywnego oddziaływania na środowisko dotyczą także procesów administracyjnych (ograniczenie drukowania dokumentów, jak np. przyjmowanie elektronicznych zamówień czy wysyłanie elektronicznych faktur). W związku z wdrożeniem i doskonaleniem systemu zarządzania środowiskowego, jak również systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy istotne znaczenie ma także wzrost świadomości personelu, co przyczynia się do bardziej aktywnego zaangażowania w działania innowacyjne związane z poprawą oddziaływania procesów i produktów na otoczenie oraz skuteczniejszego ograniczania poziomu ryzyka (zagrożeń skażenia środowiska czy zagrożeń wypadkowych), a także przygotowania na awarie, wypadki przy pracy czy sytuacje wypadkowe<sup>6</sup>. Wdrożenie i doskonalenie tych systemów dla wielu przedsiębiorstw spowodowane jest wymaganiami nabywców na rynku B2B, którzy często traktują zarządzanie środowiskowe oraz zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy jako elementy oceny wstępnej i okresowej dostawców.

Kilkunastoprocentowa grupa badanych podmiotów gospodarczych zadeklarowała, iż oprócz systemu zarządzania jakością wprowadziła także inne narzędzia doskonalenia operacyjnego procesów, koncepcje takie jak: *Kaizen* (13,5%) czy *Lean Management* (14,7%) lub też metodyki projektowe *Six Sigma* (10,6%). Były to najczęściej firmy produkcyjne o międzynarodowym zasięgu działania z kapitałem zagranicznym, zatrudniające powyżej 50 pracowników, oferujące swoje produkty na rynku B2B. Przedsiębiorstwa te, wdrażając wymienione narzędzia doskonalenia

<sup>6</sup> L. Granerud, R.S. Rocha, *Organizational learning and continuous improvement of health and safety in certified manufactures*, "Safety Science" 2011, Vol. 49, s. 1030-1039; R.M. Yusuf, A.E., O.N. Sari, *The influence of occupational safety and health on performance with job satisfaction as intervening variables (study on the production employees)*, "American Journal of Economics" June, Special Issue, 2012, s. 136-140.

systemu zarządzania jakością, koncentrowały się przede wszystkim na wzroście świadomości i zaangażowania pracowników. Zdaniem badanych przedsiębiorstw determinanty te decydują o innych możliwych do osiągnięcia korzyściach (takich jak poprawa jakości technicznej produktów czy wzrost poziomu efektywności procesów), które po skutecznym wprowadzeniu tych narzędzi są istotnymi warunkami osiągnięcia przewagi konkurencyjnej<sup>7</sup>. Wdrożenie tych narzędzi było w dużej mierze dostosowaniem się do wymagań nabywców (głównie koncernów międzynarodowych) w zakresie osiągania wysokiej sprawności organizacyjnej, poprawy efektywności procesów oraz niezawodności i zagwarantowania wysokiej jakości technicznej produktów.

#### 4. Wnioski

Rekapitulując, należy stwierdzić, iż wielu nabywców instytucjonalnych (zwłaszcza koncerny międzynarodowe) oczekuje od swoich partnerów w łańcuchu dostaw nie tyle samego certyfikatu, ile skutecznie funkcjonującego systemu zarządzania jakością, ukierunkowanego na doskonalenie skuteczności i efektywności procesów, a co za tym idzie – na zapewnienie i doskonalenie produktów (zarówno wyrobów materialnych, jak i oferowanych usług, tak przed sprzedażą, jak i po niej). Takie postawienie warunków przez klientów wymaga od dostawców skoncentrowania wysiłków na budowaniu swojego potencjału, koncentrując się na wzroście zaangażowania i poprawie kompetencji pracowników mogących stanowić istotne źródło wdrażania innowacji organizacyjnych i produktowych. Z tego też względu dla wielu organizacji międzynarodowe standardy zarządzania (jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem), a także inne narzędzia doskonalenia operacyjnego (takie jak *Toyota Production System*, *Lean Management* czy *Six Sigma*) stają się bardzo użytecznym narzędziem pozwalającym (poprzez włączanie personelu w procesy usprawnień) osiągać przewagę konkurencyjną. Są one coraz częściej implementowane głównie dzięki koncernom globalnym, które rozszerzając zakres swoich inwestycji, starają się przenosić te praktyki na swoich partnerów, kształtując w ten sposób wzajemnie korzystne relacje.

#### Literatura

Bergenwall L., Chen Ch., White R.E., *TPS's process design in American automotive plants and effect on triple bottom line and sustainability*, "International Journal of Production Economics" 2012, Vol. 140, No. 1, s. 374-384.

<sup>7</sup> A. Manos, *The benefits of Kaizen and Kaizen events*, "Quality Progress", February, 2007, s. 47-48; R.W. Hoerl, M. Gardner, *Lean Six Sigma, creativity, and innovation*, "International Journal of Lean Six Sigma" 2010, Vol. 1, No. 1, s. 30-38.

- Bhasin S., *Performance of Lean in large organization*, "Journal of Manufacturing System" 2012, Vol. 31, No. 4, s. 349-357.
- Das A., Pagell M., Behm M., Veltri A., *Towards a theory on linkages between safety and quality*, "Journal of Operational Management" 2008, Vol. 26, No. 5, s. 521-535.
- Dogra M., Sharma V.S., Sachdeva A., Dureja J.S., *TPM – a key strategy for productivity improvement in process industry*, "Journal of Engineering Science and Technology" 2011, Vol. 6, No. 1, s. 1-16.
- Fu X., Zhu Q., Sarkis J., *Evaluating green supplier development programs with at a telecommunications systems provider*, "International Journal of Production Economics" 2012, Vol. 140, No. 1, s. 357-367.
- Hoerl R.W., Gardner M., *Lean Six Sigma, creativity, and innovation*, "International Journal of Lean Six Sigma" 2010, Vol. 1, No. 1, s. 30-38.
- Jørgensen T.H., Remmen A., Mellado M.D., *Integrated management systems – three different level of integration*, "Journal of Cleaner Production" 2006, Vol. 14, No. 8, s. 713-722.
- Modi S.B., Mabert V.A., *Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer*, "Journal of Operational Management" 2007, Vol. 25, No. 1, s. 42-64.
- Omurca S., *An intelligent supplier evaluation, selection and development*, "Applied Soft Computing" 2013, Vol. 13, No. 1, s. 600-607.
- Pagell M., Gobeli D., *How Plant managers' experiences and attitudes towards sustainability relate to operational performance*, "Production and Operations Management Journal" 2009, Vol. 18, No. 3, s. 278-299.
- Salah S., Rahim A., Carretero J.A., *The integration of Six Sigma and Lean Management*, "International Journal of Lean Six Sigma" 2011, Vol. 1, No. 3, s. 249-274.
- Urbaniak M., *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 191-198.
- Yusu R.M., Sari A.E., O.N., *The influence of occupational safety and health on performance with job satisfaction as intervening variables (study on the production employees)*, "American Journal of Economics", June 2012, Special Issue, s. 136-140.
- Zu X., Fredendall L.D., Douglas Th.J., *The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma*, "Journal of Operational Management" 2008, Vol. 26, No. 5, s. 630-650.

## CONDITIONS RELATING TO THE IMPROVEMENT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS

**Summary:** This aim of this article to identify the main determinants related to the improvement of quality management systems. The author tried to define these conditions on the basis of the analysis of literature and his own research carried out in 170 enterprises operating in Poland. The results show that the firms improving their quality management systems are increasingly focused on the system of environmental management and safety, as well as other tools to enable them to achieve greater operational efficiency and improve performance (for example, elements of the Toyota Production System Lean Management, the Six Sigma methodology). The implementation of these tools enables companies to achieve not only a higher level of technical quality, but also a higher level of organizational efficiency as well as improve the efficiency of processes.

**Keywords:** quality management, improvement of processes and products, building relationships with suppliers, building relationships with customers on the B2B market.