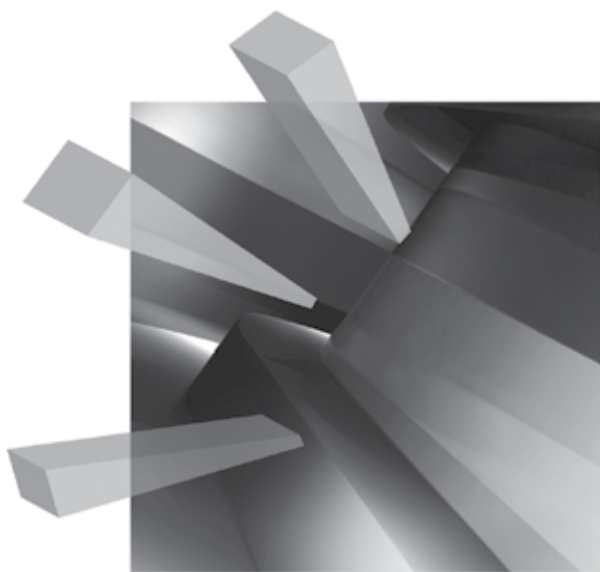


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3 (24) • 2015



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Joanna Świrska-Korłub  
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz  
Łamanie: Adam Dębski  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.noz.ue.wroc.pl](http://www.noz.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 2080-6000**  
**e-ISSN 2449-9803**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Joanna Bagrij:</b> Ujęcie zasobowe tworzenia wartości w modelu biznesowym	9
<b>Malwina Berger, Maciej Mitreęga:</b> Funkcjonalny wymiar konfliktu na rynku usług bankowych w Polsce.....	20
<b>Iwona Czerska:</b> Segmentacja facebookowiczów – ujęcie ilościowe.....	33
<b>Marek Ćwiklicki, Maciej Walczak:</b> Modelowanie procesów jako podstawa standaryzacji kosztów w jednostkach samorządu terytorialnego .....	41
<b>Dariusz Dąbrowski:</b> Model czynnikowy drugiego stopnia jakości informacji rynkowych .....	58
<b>Jakub Drzewiecki, Anna Równicka:</b> Model biznesu jako narzędzie planowania i opisu projektu na przykładzie Electrolux Poland Sp. z o.o. ....	69
<b>Konrad Kulikowski:</b> Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy .....	80
<b>Anna Misztal:</b> Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie .....	91
<b>Anna Myrda:</b> Formaty kwestionariuszy twardych wywiadów drabinkowych – porównanie .....	104
<b>Mateusz Podobiński:</b> Bariery i ograniczenia wdrażania koncepcji <i>lean management</i> – wyniki badań .....	112
<b>Andrzej Raszkowski:</b> Elementy procesu tworzenia strategii rozwoju organizacji pozarządowych.....	123
<b>Piotr Rogala, Sławomir Wawak:</b> Dedicated standards for quality management in training companies .....	137
<b>Małgorzata Trenkner, Bartosz Truskiewicz:</b> Zaangażowanie pracowników w ciągłe doskonalenie – studium przypadku .....	149
<b>Dominik Zimon, Aleksandra Kawalec:</b> Wpływ systemu zarządzania jakością na dokonanie wybranych procesów logistycznych w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym.....	165

## Summaries

<b>Joanna Bagrij:</b> Resource-based view of value creation process in business model .....	9
<b>Malwina Berger, Maciej Mitreęga:</b> Functional conflict dimension on the banking services market in Poland.....	20
<b>Iwona Czerska:</b> Segmentation of Facebook users – quantification .....	33

---

<b>Marek Ćwiklicki, Maciej Walczak:</b> Process modelling as a basis for cost standardisation in local self-government.....	41
<b>Dariusz Dąbrowski:</b> Second-order factor model of market information quality .....	58
<b>Jakub Drzewiecki, Anna Równicka:</b> Business model as a tool of planning and describing the project – case of Electrolux Poland Ltd. ....	69
<b>Konrad Kulikowski:</b> The Job Demands-Resources Theory as a theoretical framework of work engagement management.....	80
<b>Anna Misztal:</b> Gamification in management of human resources in enterprise .....	91
<b>Anna Myrda:</b> Hard laddering questionnaires – comparison .....	104
<b>Mateusz Podobiński:</b> Barriers and limitations of implementing lean management concept – results of research .....	112
<b>Andrzej Raszkowski:</b> Elements of Non-Governmental Organizations' development strategy creation process .....	123
<b>Piotr Rogala, Sławomir Wawak:</b> Standardy zarządzania jakością w firmach szkoleniowych .....	137
<b>Małgorzata Trenkner, Bartosz Truskiewicz:</b> Employees commitment for continuous improvement – case study.....	149
<b>Dominik Zimon, Aleksandra Kawalec:</b> The impact of the quality management system for the improvement of selected logistics processes in a large manufacturing company.....	165

**Dominik Zimon**

Politechnika Rzeszowska

e-mail: zdomin@prz.edu.pl

**Aleksandra Kawalec**

---

**WPŁYW SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ  
NA DOSKONALENIE WYBRANYCH PROCESÓW  
LOGISTYCZNYCH W DUŻYM PRZEDSIĘBIORSTWIE  
PRODUKCYJNYM**

---

**THE IMPACT OF THE QUALITY MANAGEMENT  
SYSTEM FOR THE IMPROVEMENT  
OF SELECTED LOGISTICS PROCESSES  
IN A LARGE MANUFACTURING COMPANY**

---

DOI: 10.15611/noz.2015.3.14

JEL Classification: L1, L2

**Streszczenie:** W aktualnie panujących warunkach rynkowych przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania rozwiązań usprawniających funkcjonowanie ich wewnętrznych procesów. Celem artykułu jest zbadanie wpływu implementacji znormalizowanego systemu zarządzania jakością na doskonalenie wybranych procesów logistycznych w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy skierowany do pełnomocnika ds. zintegrowanego systemu zarządzania jakością. Ponadto dokonano analizy dokumentacji systemowej i przeprowadzono wywiady bezpośrednie z pracownikami przedsiębiorstwa. Na podstawie badań stwierdzono, że prawidłowe wdrożenie i doskonalenie systemu zarządzania jakością znacznie wspiera procesy logistyczne, wpływa na wypracowanie wyższych standardów i zacieśnienie relacji z dostawcami.

**Słowa kluczowe:** logistyka, ISO 9001, jakość, system.

**Summary:** In current market conditions, companies are forced to look for solutions to improve the functioning of their internal processes. The aims of the publication is to investigate the influence it exerts on implementation of standardized quality management system for the improvement of selected logistics processes in a large manufacturing company. The research tool was a questionnaire addressed to the management representative for integrated quality management system. In addition, the analysis of system documentation has been made and conducted direct interviews with employees of the company. Based on study it was found that correct implementation and improvement of the quality management system provides a

significant support for logistics processes, affects the development of higher standards and strengthen relationships with suppliers.

**Keywords:** logistics, ISO 9001, quality, system.

## 1. Wstęp

W warunkach nasilającej się konkurencji firmy zmuszane są do podjęcia bardziej nowatorskich, innowacyjnych rozwiązań w sferze zarządzania organizacją. Wybór odpowiedniego instrumentu pomocnego w realizacji przyjętej strategii powinien być wynikiem współzależności i przenikania się kluczowych obszarów funkcjonalnych firmy, łączących idee kształtowania jakości oraz procesy związane z fizycznym przepływem środków rzeczowych, pieniężnych, informacyjnych, które są włączone w strukturę określonego podsystemu logistyki przedsiębiorstwa.

Sprawne funkcjonowanie procesów logistycznych jest możliwe dzięki wprowadzeniu i konsekwentnemu zachowaniu wymaganych standardów jakościowych, wspartych odpowiednimi koncepcjami zarządzania [Malindźak 2015]. Przykładem takich koncepcji są znormalizowane systemy zarządzania jakością, które w warunkach sprzyjających prawidłowej implementacji i późniejszego funkcjonowania pozwalają osiągać wiele wymiernych korzyści w procesie zarządzania przedsiębiorstwem czy całym łańcuchem dostaw [Zimon 2013], przyczyniając się jednocześnie do eliminacji marnotrawstwa, usystematyzowania procesów, zwiększenia płynności pracy bądź redukcji zbędnych działań [Fonseca 2015]. Z poglądem tym zgadza się M. Ciesielski [Ciesielski (red.) 2009], który podkreśla, że wdrażanie znormalizowanych systemów zarządzania jakością pozwala tworzyć jednolitą, zobiektywizowaną bazę jakościową, stanowiącą bazę efektywnych rozwiązań logistycznych w całym łańcuchu dostaw. Na tej podstawie merytorycznego uzasadnienia nabiera stwierdzenie, że jednym z ważniejszych wyznaczników wskazujących na efektywność realizacji procesów logistycznych jest jakość i sposób jej kształtowania, wynikający z obranej przez najwyższe kierownictwo strategii.

W związku z tym głównym celem pracy było zbadanie wpływu implementacji wymagań normy ISO 9001 na funkcjonowanie i doskonalenie procesów logistycznych w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Podstawowym rodzajem działalności badanego przedsiębiorstwa jest wydobywanie surowców naturalnych, ich przeróbka i produkcja kruszyw budowlanych. Całość prac prowadzona jest zgodnie ze zharmonizowanymi normami europejskimi, a oferowane wyroby i świadczone usługi spełniają deklarowane parametry.

Obszar logistyczny, w odniesieniu do którego przeprowadzono analizę, obejmował:

- magazynowanie i składowanie kruszyw oraz odpadów poprodukcyjnych,

- zabezpieczenie wyrobu (działania związane z transportem wewnętrznym i czynnościami manipulacyjnymi),
- zabezpieczenie zgodności wyrobu, w zakres którego włączone są działania związane z identyfikacją zasobników, oznakowaniem silosów i placów składowych znajdujących się na terenie poszczególnych zakładów eksploatacji kruszyw.

W artykule postawiono następującą hipotezę badawczą: zakłada się, że wdrożenie wymagań normy ISO 9001 pozytywnie przekłada się na usprawnienie i doskonalenie obszarów funkcjonowania firmy związanych z logistyką.

W ocenie wpływu wdrożenia systemu zarządzania jakością w kontekście doskonalenia wybranych procesów logistycznych wykorzystano wyniki kwestionariusza ankiety skierowanego do pełnomocnika ds. zintegrowanego systemu zarządzania jakością oraz wywiady bezpośrednie z pracownikami firmy. Proces badawczy został przeprowadzony w 2014 r. Dodatkowo w badaniu zastosowano analizę dokumentacji zintegrowanego systemu zarządzania jakością firmy, obejmującą procedury systemowe i operacyjne, a także zapisy stanowiące dowód przeprowadzonych na terenie poszczególnych jednostek produkcyjno-usługowych audytów. Raporty wyników audytów, będących integralną częścią systemu zarządzania jakością, posłużyły za źródło rzetelnych i wiarygodnych informacji dotyczących rozpoznania stanu realizacji określonego celu związanego z przebiegiem kształtowania jakości.

## 2. Analiza wyników badań

W badaniu, w którym uwzględniono zarówno raporty z przeprowadzonych audytów, jak również wyniki kwestionariusza ankiety skierowanego do pełnomocnika ds. zintegrowanego systemu zarządzania jakością, można wskazać obszary logistyczne, w stosunku do których dokonano oceny porównawczej i określono skalę wprowadzonych zmian w odpowiedzi na wymagania systemowe zgodne z ISO 9001. Obszary te dotyczą:

- magazynowania, składowania kruszyw,
- transportu wewnętrznego oraz towarzyszącym im procesom służącym zabezpieczeniu wyrobu (pakowanie, znakowanie, identyfikacja),
- sposobu pomiaru zadowolenia klienta (ankieta wymagań i satysfakcji klienta) stanowiącego jeden z mierników funkcjonowania systemu zarządzania jakością.

Dokonując oceny wyników działań, których realizacja podyktowana była koniecznością podjęcia czynności dostosowawczych do wymagań systemowych, należy wskazać konkretne obszary logistyczne, w odniesieniu do których podjęto w minionych pięciu latach stosowne formy aktywności (uporządkowanie wewnętrznych procesów, opracowanie dokumentacji, inwestycje w trzy główne zasoby według normy ISO 9001). Korzystne zmiany zaobserwowano w obszarach:

- Kształtowania i utrzymywania partnerskich relacji z dostawcami.

- Wypracowania odpowiedniego standardu w zakresie logistycznej obsługi klienta, co pozwoliło częściowo wpłynąć na spadek liczby reklamacji.
- Usprawnienia płynności prac prowadzonych na terenach zakładów eksploatacji kruszyw przez redukcję zbędnych działań, minimalizację błędów popełnianych na stanowiskach pracy.
- Wzmocnionej kontroli i nadzorowania procesu zabezpieczenia wyrobu obejmującego prawidłowe składowanie, transport wewnętrzny, znakowanie i identyfikację wyrobów.
- Wyznaczenia dodatkowych powierzchni przeznaczonych do tymczasowego składowania i magazynowania odpadów poprodukcyjnych.
- Efektywniejszego procesu wykrywania błędów, mogących się przyczynić do przemieszania kruszywa, co pozwoliło zapobiec sytuacjom jego nieprawidłowej segregacji.

### **2.1. Wpływ wdrożenia wymagań systemowych na doskonalenie współpracy z dostawcami**

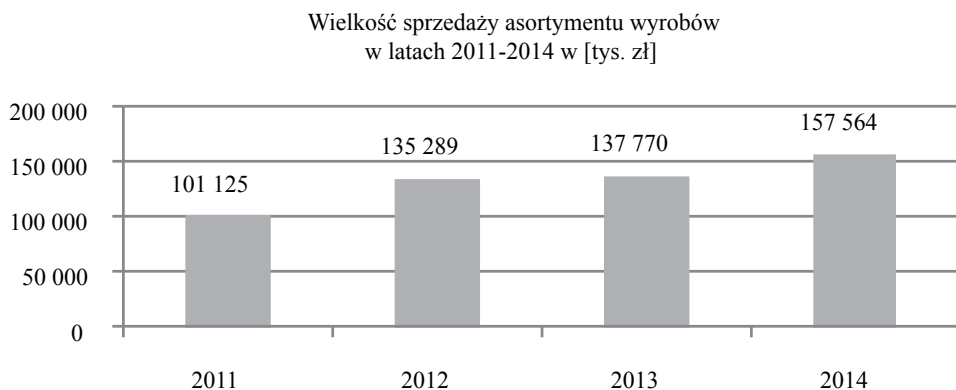
Pierwsza z wymienionych zmian, będących efektem działań dostosowawczych do wymogów normy, dotyczy doskonalenia procesu wyboru kluczowych dostawców i kształtowania z nimi relacji opartych na partnerstwie. Aspekt ten jest niezwykle ważny, gdyż – jak podkreśla Blaik [Blaik 1999], kreowanie i rozwijanie jakości logistycznej rozpoczyna się właśnie od budowania solidnych powiązań z dostawcami, pozwalających określić wspólne cele dzięki zrozumieniu wzajemnych potrzeb. Podkreślić należy, że proces rzetelnej i transparentnej oceny wyników współpracy z podmiotami gospodarczymi, poparty odpowiednią dokumentacją (okresową kartą oceny dostawców), pozwolił na i selekcję (i w dalszym ciągu ją umożliwia) jedynie tych partnerów, którzy w sposób należyty wywiązują się z obowiązków wynikających z zasad partnerstwa. Dokonana weryfikacja i wybór partnerów, stanowiących kluczowe ogniwa łańcucha dostaw, umożliwiła zacieśnienie współpracy jedynie z wąską grupą rzetelnie wyselekcjonowanych dostawców oraz wypracowanie wspólnej wizji jakości. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż przyjęcie takiej postawy, wspartej konsekwentnym działaniem, w dalszym ciągu przyczynia się do podtrzymywania zadowalających wyników związanych z utrzymaniem płynności i wymaganego stopnia dynamiki w zakresie przepływu środków rzeczowych, informacji, materiałów pośrednio i bezpośrednio produkcyjnych, stanowiących wsparcie dla prawidłowej realizacji procesu produkcyjnego.

### **2.2. ISO 9001 a zwiększenie logistycznej obsługi klienta**

Zmian o charakterze ewolucyjnym, będących jednocześnie wynikiem wymogów systemowych i przejawem podejmowanych działań doskonalących, należy upatrywać w aktywnościach związanych z systematycznym i nieprzerwanym prowadzeniem badań satysfakcji klienta, postrzeganych jako źródło informacji zwrotnej w zakresie stopnia spełnienia wymagań i oczekiwań nabywców. Pomiar i analiza w



tym obszarze prowadzone są z wykorzystaniem specjalnie opracowanej do tego celu ankiety wymagań i satysfakcji. Otrzymywane dzięki jej wykorzystaniu opinie stanowią podstawę dokonywania okresowej oceny zadowolenia klienta, jednocześnie wskazując kierunek działań doskonalenia skuteczności obowiązującego systemu zarządzania. Pozytywnych tendencji zarysowujących się w obszarze sieci wzajemnych powiązań polityki jakości i obszaru logistyki można również upatrywać w realizacji obranej strategii logistycznej obsługi klienta, której na podstawie przeprowadzonej analizy marketingowej z wykorzystaniem informacji zwrotnych pochodzących z ankiet wymagań i satysfakcji klienta można przypisać takie atrybuty, jak: terminowość, niezawodność, kompletność dostaw. Uzasadnione jest więc przypuszczenie, że nie tylko przyjęty standard jakości wyrobów, uzyskiwany w procesie doskonalenia procesu produkcyjnego, ale również wiele towarzyszących mu procesów pomocniczych, głównie logistycznych, są skuteczne w utrzymywaniu dotychczasowych klientów i pozyskiwaniu nowych. Taką zależność w sposób pośredni można powiązać z uzyskiwaną wielkością sprzedaży kruszyw. Strukturę sprzedaży w latach 2011-2014 przedstawiono na rys. 1.



**Rys. 1.** Dane dotyczące wielkości sprzedaży

Źródło: opracowanie własne.

Graficzna interpretacja wykresu przedstawionego na rys. 1 pozwala zaobserwować pozytywne zmiany związane ze wzrostem sprzedaży kruszyw, co należy powiązać z jakością oferowanych produktów, licznymi udogodnieniami skierowanymi zwłaszcza do grupy stałych odbiorców, zapewnianiem dostawy kruszywa własnym transportem przy zachowaniu terminowości, niezawodności, dokładność i jakości dostaw. Warto też zaznaczyć, że dość duża część korzyści finansowych z tytułu wdrożenia systemu zarządzania jakością jest trudna do zaobserwowania i nie zawsze przedstawiciele kierownictwa zdają sobie z nich sprawę [Wolniak 2014].

### 2.3. Wpływ wymagań systemowych na organizację i doskonalenie prac magazynowych

Kolejne zmiany zaistniałe w efekcie funkcjonowania zaimplementowanego systemu jakości, mające jednocześnie związek ze wzrostem sprzedaży, odnoszą się do częściowej reorganizacji przestrzeni przeznaczonej do składowania i magazynowania żwiru, piasku i kruszyw, których dokonano na terenie czterech zakładów eksploatacji kruszyw. Działania te są zasługą normy ISO 9001 i wynikają z jej wymagań. Jak słusznie podkreśla M. Urbaniak [Urbaniak 2013], założenia normy ISO 9001 kładą nacisk na zdefiniowanie ściśle określonych kryteriów dotyczących realizacji procesów operacyjnych (związanych z transportem i magazynowaniem towarów), na przykład przez instrukcje stanowiskowe, szkolenia oraz określenie metod monitorowania i pomiaru. W badanej organizacji szczególną wagę przypisano kontroli i nadzorowi w zakresie identyfikacji, identyfikalności i zabezpieczenia wyrobu włączonych w proces magazynowania. Wprowadzono nowe, bardziej widoczne i czytelne oznakowanie poszczególnych zasobników w postaci zielonych tablic z żółtymi napisami. Zamieszczono je na przenośnikach taśmowych bądź bezpośrednio na zasobnikach kruszyw.

Zwiększono liczbę silosów i wydzielono dodatkowe strefy składowania, pełniące funkcje utwardzonych placów składowych, oraz budowano drogi transportowe prowadzących do eksploatowanych złóż lub je modernizowano. Niezawodność wdrażanych procesów transportowych oraz czynności włączonych w transport wewnętrzny opierała się na systematycznej kontroli stanu sprzętu mechanicznego i pojazdów, stanowiących wyposażenie infrastruktury logistycznej. W sprawozdaniach z działalności firmy w latach 2012-2014 wskazano ważniejsze pozycje nakładów na środki trwałe, wśród których ujęto zakup nowoczesnych naczepek ciężarowych, wywrotek, ładowarek kołowych, wózków widłowych, przenośników taśmowych.

Dodatkowe usprawnienie obejmowało budowę na terenie trzech komórek organizacyjnych magazynów do przechowywania odpadów poprodukcyjnych wyposażonych w wymagane zamknięte pojemniki służące do zabezpieczenia w sposób selektywny materiałów zidentyfikowanych jako niebezpieczne oraz wprowadzenie nowych, bardziej odpornych na działanie warunków atmosferycznych tablic wskazujących miejsca z przeznaczeniem do składowania złomu stalowego, aby uniknąć sytuacji skutkujących blokowaniem dróg transportowych. Opisane usprawnienia zostały podjęte w wyniku przeprowadzonych audytów, które wykazały niezgodności w zakresie prawidłowego sposobu postępowania z odpadami, co w efekcie prowadziło do utrudnień w organizacji ruchu pojazdów.

W odpowiedzi na wykryte w czasie audytów niezgodności związane z zabezpieczeniem wyrobu, zapewnieniem jego zgodności i prawidłowego oznakowania dokonano usprawnień, skutkujących wzmocnioną kontrolą i nadzorem, dotyczących bezwzględного przestrzegania zasad znakowania i identyfikacji materiałów wykorzystywanych w procesie produkcyjnym oraz prawidłowego rozmieszczenia

i czytelności identyfikatorów zasobników, które powinny być przymocowane na wbitych palikach lub na estakadach nad przyzrami odkładczymi. Działaniom tym towarzyszyły dodatkowe szkolenia pracowników na temat konsekwencji nieprzestrzegania obowiązków pracowniczych i zignorowania sytuacji, które mogą uniemożliwić sprawny przebieg prac, zwłaszcza w obszarze ruchu pojazdów przewożących kruszywa do miejsc składowania.

Ze względu na relatywnie często pojawiające się w latach 2012-2014 problemy związane z brakiem, uszkodzeniem czy wadliwością tablic znakujących miejsca przeznaczone do składowania wyrobów zakwalifikowanych jako niezgodne bądź tablic identyfikujących surowiec zgodnie z przyjętym nazewnictwem podjęto decyzję o zmianie dostawcy tablic. Przyczyn tej decyzji upatrywano w słabej jakości materiałów zastosowanych do ich produkcji, przez co nie spełniały one swoich funkcji użytkowych: wykazywały się małą odpornością na działanie warunków atmosferycznych.

#### **2.4. Opinia pełnomocnika dotycząca zasadności implementacji wymagań normy ISO 9001 w kontekście doskonalenia obszarów logistycznych**

Pełnomocnik ds. zintegrowanego systemu zarządzania jakością, zapytany o motywy implementacji systemu zarządzania, wskazał trzy najważniejsze:

- chęć wykorzystania narzędzia jako elementu walki z konkurencją,
- chęć poprawy jakości wyrobów i usług,
- chęć poprawy systemu organizacyjnego i zarządzania organizacją.

Warto zauważyć, że wśród powodów decydujących o wdrożeniu znormalizowanego systemu zarządzania jakością dominują motywy wewnętrzne. Jest to ważna kwestia w kontekście prawidłowego funkcjonowania systemu zarządzania jakością, gdyż – jak twierdzą Wolniak i Sułkowski [2015] na podstawie wyników badań i analiz, istnieją dowody, że w dłuższej perspektywie organizacje, które podjęły decyzję o wdrożeniu systemu zarządzania jakością w związku z motywami o charakterze wewnętrznym, osiągają więcej korzyści z tytułu implementacji wymagań normy ISO 9001.

W kwestionariuszu ankiety pełnomocnik wskazał na usprawnienie procesów zarządzania, wejście na drogę ciągłego doskonalenia oraz wzrost efektywności i produktywności, a także zmiany podejścia do jakości. W jego opinii do najważniejszych korzyści zewnętrznych można zaliczyć:

- ułatwienie kontaktów z klientami,
- zwiększenie konkurencyjności,
- wzrost sprzedaży,
- zwiększenie wiarygodności i zaufania w opinii klientów,
- pozytywne zmiany w wizerunku organizacji.

Obszarem aktywności organizacji szczególnie ważnym z punktu widzenia realizowanych procesów logistycznych, w odniesieniu do którego zaobserwowano pozytywne efekty wewnętrzne, wynikające z wdrożenia systemu, jest satysfakcjonujące

zmniejszenie czy też eliminacja braków wyrobów niezgodnych przez konsekwentne przestrzeganie i wypełnianie przez pracowników obowiązków dotyczących zabezpieczenia zgodności wyrobu zgodnie z obowiązującą procedurą systemową. Personel obsługujący magazyny, kierowcy odpowiedzialni za utrzymanie czystości skrzyni ładunkowej pojazdów wykorzystywanych w transporcie surowców budowlanych, specjaliści ds. kontroli zapasów uczestniczą w sposób pośredni w procesie kształtowania jakości, gdyż wykonywana przez nich praca, tworząca w ujęciu fragmentarycznym uporządkowany łańcuch operacji składających się na całość procesu technologicznego, determinuje utrzymanie i spełnienie deklarowanych parametrów jakościowych wyrobów [Bąk-Sokołowska 2014]. Dodatkowo pozytywne zmiany wewnętrzne zachodzące w ostatnich pięciu latach odnoszą się do zauważalnego zmniejszenia lub eliminacji kłopotów z dostawcami, którzy włączeni są w grupę podmiotów tworzących poszczególne ogniwa łańcucha dostaw. Pozytywny przejaw w tym obszarze stanowi synchronizacja działań w kontekście obrania wspólnej wizji kształtowania jakości, która w sposób obligatoryjny uwzględnia wymagania klienta, co dowodzi spełnienia jednej z ośmiu fundamentalnych zasad zarządzania jakością, rozumianej jako orientacja na klienta, i jednocześnie stanowi wyraz właściwego zrozumienia wymagań normy ISO 9001. Pełnomocnik, zapytany o efekty zewnętrzne wynikające z wdrożenia systemu, wskazał utrzymanie dotychczasowych klientów oraz polepszenie wizerunku wobec organów administracji lokalnej.

W kontekście trudności we wdrażaniu systemu pełnomocnik wskazał cztery następujące bariery:

- zbyt małe zaangażowanie kierownictwa,
- relatywnie niewielkie zaangażowanie pracowników,
- niechęć pracowników do wprowadzania zmian,
- niewystarczającą liczbę szkoleń bądź ich niską jakość.

Uwzględniając odpowiedzi kwestionariusza, uzupełnione o dodatkowe spostrzeżenia i uwagi udzielone podczas rozmów z pełnomocnikiem, można powiedzieć, że dokonana analiza czynników postrzeganych w kategorii działań dostosowawczych, mających, zgodnie z założeniem, wpłynąć na usprawnienie procesów organizacji pozwoliła zidentyfikować dwa kluczowe obszary utrudniające funkcjonowanie w firmie systemu zarządzania jakością. Trudności te dotyczyły braku postrzegania systemu jako powiązanych elementów oraz braku zaangażowania kierownictwa. Wśród aktualnie występujących trudności pełnomocnik wymienia brak wyraźnego przewodnictwa kierownictwa, a także brak czasu i nadmiar obowiązków. Jako najtrudniejsze elementy normy wskazano dokumentację systemu zarządzania jakością, która przyjmuje relatywnie rozbudowaną, obszerną formę, co może wywoływać problemy związane z jej pełnym zrozumieniem przez pracowników. Zarysowany problem jest dość często spotykany w literaturze; wynikać on może z faktu, że norma ISO 9001 oferuje pewien model podejścia procesowego i dokumentacji systemu, natomiast nie podaje szczegółów wynikających ze specyfiki i z funkcjonowania poszczególnych organizacji [Gajdzik 2014].

Na zakończenie warto podkreślić, że pełnomocnik, zapytany o różnicę w funkcjonowaniu organizacji po implementacji systemu zarządzania jakością, udzielił jednoznacznej odpowiedzi wskazującej na zauważalny pozytywny wpływ omawianego narzędzia jakości, które pozwala odnosić wiele wymiernych korzyści pozafinansowych, zapewnia rozwój przedsiębiorstwa przez ciągłe doskonalenie oraz stanowi instrument marketingowy wspierający potencjał ekonomiczno-gospodarczy organizacji.

### 3. Zakończenie

Nasilająca się konkurencja wraz z dynamicznie zmieniającym się otoczeniem to główne determinanty, skłaniające przedsiębiorstwa do podejmowania działań dostosowawczych, pozwalających sprostać oczekiwaniom klienta w odniesieniu do jakości oferowanych produktów czy usług. Przykładem takich działań jest implementacja odpowiedniego systemu zarządzania jakością, który w założeniu będzie zmierzał do ciągłego doskonalenia procesów organizacji. Jednocześnie wdrożenie międzynarodowego standardu zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001 wykazuje wysoki stopień skuteczności w kontekście nadania przedsiębiorstwu odpowiedniej sformalizowanej struktury polityki projakościowej oraz postrzegane jest jako pozytywny impuls zapewniający firmie ciągły rozwój i umacnianie jej potencjału ekonomiczno-gospodarczego. Jak podkreśla T. Gajewska [Gajewska 2014], norma ISO 9001 ułatwia prowadzenie skutecznej i efektywnej działalności biznesowej, pozwalającej zachować pozycję rynkową oraz łatwiej dostosować się do zmieniających się warunków na rynku.

Prawidłowe i efektywne działanie podmiotów gospodarczych wymaga odpowiedniej organizacji zadań, które w ujęciu holistycznym tworzą zorganizowany łańcuch operacji, zapewniających płynny i nieprzerwany przepływ materiałów i informacji, zasilających proces produkcyjny.

Działalność logistyczna to taki obszar przedsiębiorstwa, w którym w sposób szczególnie ujawnia się sieć powiązań i wzajemnych zależności między różnymi obszarami funkcjonalnymi firmy. Taka sytuacja wymusza obranie przez najwyższe kierownictwo spójnej polityki w zakresie kształtowania jakości w powiązaniu z organizacją procesów logistycznych, co w ujęciu pragmatycznym warunkuje efektywne planowanie, organizowanie i kontrolowanie sprawnego przepływu surowców przy minimalizacji kosztów, a także pozwala w pełni realizować zasadę komplementarności omawianych sfer – jakości i logistyki [Zimon 2014].

Na podstawie badań stwierdzono, że decyzja o wdrożeniu systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001 odgrywa kluczową rolę w organizacji i doskonaleniu procesów logistycznych przedsiębiorstwa. Sytuacja ta determinowana jest faktem, iż działania dostosowawcze, wynikające z implementacji omawianego systemu, wyrażające się przez akceptację, właściwe zrozumienie oraz konsekwentną realizację ośmiu fundamentalnych zasad normy ISO 9001,

wymuszają konieczność dokonania pewnych zmian przestrzenno-organizacyjnych w odniesieniu do obszaru logistyki przedsiębiorstwa. Zmiany te zaobserwowano głównie w odniesieniu do:

- wzmocnionej kontroli i nadzorowania procesu zabezpieczenia wyrobu, obejmującego prawidłowe składowanie, transport wewnętrzny, znakowanie i identyfikację wyrobów,
- wyznaczenia dodatkowych powierzchni przeznaczonych do tymczasowego składowania i magazynowania odpadów poprodukcyjnych,
- intensyfikacji działań włączonych w proces kształtowania i utrzymywania partnerskich relacji z dostawcami,
- wypracowania odpowiedniego standardu w zakresie logistycznej obsługi klienta, włączając w to systematyczny pomiar stopnia spełnienia jego oczekiwań w odniesieniu do jakości dostarczonych wyrobów/usług oraz udogodnień towarzyszących realizacji zamówień.

## Literatura

- Bąk-Sokołowska M., *Znaczenie implementacji zasad zarządzania logistycznego dla zarządzania przedsiębiorstwem wodociągowym na przykładzie PWIK „Wodnik”*, „Nauki o Zarządzaniu” 2014, nr 4, s. 22-35.
- Blaik P., *Logistyka*, PWE, Warszawa 1999.
- Ciesielski M. (red.), *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa 2009.
- Fonseca L.M., *From quality gurus and TQM to ISO 9001: 2015: A review of several quality paths*, “International Journal for Quality Research” 2015, no 1, s. 167-180.
- Gajdzik B., *Bariery systemowego zarządzania jakością w przedsiębiorstwach*, „Problemy Jakości” 2014, nr 5, s. 23-26.
- Gajewska T., *Ocena przydatności wdrożonych systemów i standardów zarządzania w przedsiębiorstwach świadczących usługi logistyczne w zakresie transportu chłodniczego*, „Logistyka” 2014, nr 3, s. 1878-1880.
- Malindżak D., *The basic principle of logistic theory*, “Applied Mechanics and Materials” 2015, no. 708, s. 47-52.
- Urbaniak M., *Standardy zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem żywności w działaniach operatorów logistycznych*, „Problemy Jakości” 2013, nr 5, s. 7-9.
- Wolniak R., *Korzyści doskonalenia systemów zarządzania jakością opartych o wymagania normy ISO 9001: 2008*, „Problemy Jakości” 2014, nr 3, s. 20-25.
- Wolniak R., Sułkowski M., *Motywy wdrażania certyfikowanych systemów zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2015, nr 9, s. 7-9.
- Zimon D., *Implementacja wytycznych normy ISO 9001 drogą do usprawnienia podsystemów logistycznych*, „Logistyka” 2014, nr 4, s. 1558-1560.
- Zimon D., *Zarządzanie jakością w logistyce*, CeDeWu, Warszawa 2013.