

Bariery i korzyści wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego

Wstęp

Dynamicznie zmieniające się otoczenie oraz nasilająca się konkurencja zmuszają przedsiębiorstwa do podejmowania różnego typu działań dostosowawczych. Jednym z przykładów takich działań jest wdrażanie systemu zarządzania jakością oraz podejmowanie starań zmierzających do jego utrzymania i doskonalenia. System zarządzania jakością (SZJ) jest dla przedsiębiorstwa i jego otoczenia źródłem wielu korzyści, ale również pewnych ograniczeń i trudności wynikających z konieczności podjęcia działań dostosowawczych do wymogów w tym zakresie. Wdrożenie, a następnie ciągle doskonalenie systemu pozwala na zwiększenie efektywności i skuteczności działania przedsiębiorstwa z punktu widzenia realizacji przyjętych celów. Wymaga to podejścia kompleksowego do systemu zarządzania poczynając od identyfikacji wymagań i oczekiwań klientów, poprzez zarządzanie podstawowymi procesami, a kończąc na osiągnięciu zadowolenia klientów.

W artykule dokonano identyfikacji głównych uwarunkowań systemu zarządzania jakością zarówno na etapie jego budowy, jaki i w trakcie funkcjonowania, ze szczególnym uwzględnieniem barier, osiągniętych korzyści i działań doskonalących. Przedstawiono wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w 31 przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego posiadających wdrożony SZJ zgodny z normą ISO 9001: 2008.

1. Ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Identyfikacja uwarunkowań wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością na podstawie badań ankietowych nie jest łatwa z uwagi na ich znaczną złożoność w kontekście powiązań z różnymi obszarami działalności przedsiębiorstw. Niemniej jednak na ich podstawie można określić niektóre bariery i korzyści tego systemu, pozwalające na wycią-

* Prof. dr hab., Katedra Ekonomii, Wydział Ekonomiczno-Społeczny, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, luczka@up.poznan.pl

gnięcie pewnych ogólnych wniosków na temat najważniejszych uwarunkowań jego wdrażania i funkcjonowania. Prezentowane wyniki zostały otrzymane w trakcie badań ankietowych przeprowadzonych w okresie od listopada 2010 roku do marca 2011 roku wśród przedsiębiorstw posiadających wdrożony system zarządzania jakością według normy ISO 9001:2008. Do badań wytypowano przedsiębiorstwa spełniające trzy kryteria:

- lokalizacja na terenie województwa wielkopolskiego,
- prowadzenie działalności w przemyśle spożywczym,
- posiadanie wdrożonego systemu zarządzania jakością.

Ankieta składała się z 20 pytań i w pierwszej fazie badań została wysłana pocztą elektroniczną do przedsiębiorstw na terenie województwa wielkopolskiego. W uwagi na trudności w uzyskaniu zwrotnych ankiet większość badań przeprowadzono za pośrednictwem wywiadu telefonicznego z pełnomocnikiem ds. jakości lub też przedstawicielem kadry kierowniczej. W rezultacie ankietę zwrotną otrzymano od 31 przedsiębiorstw. Badane podmioty zostały podzielone na dwie grupy: dużych przedsiębiorstw oraz średnich i małych. Pierwsza grupa stanowiła 40% badanych przedsiębiorstw, natomiast druga 60%.

Badane przedsiębiorstwa legitymowały się różnym okresem posiadania systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001. Największy odsetek przedsiębiorstw, tj. 53% posiadał ten system od ponad 9 lat. Pozostała grupa (47%) posiadała system od 1 roku do 9 lat. Dla 94% przedsiębiorstw był to pierwszy system zarządzania, który został wdrożony i poddany certyfikacji. Osiągnięte doświadczenia w trakcie budowy systemu i funkcjonowania posłużyły niektórym przedsiębiorstwom do wdrożenia innych systemów. Oprócz SZJ, część badanych firm, tj. 45% posiadała system zarządzania środowiskowego, a 9% system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Potwierdza to ogólną regułę, że przedsiębiorstwa posiadające system zarządzania jakością po pewnym czasie podejmują działania zmierzające do wprowadzenia pozostałych systemów zarządzania (SZŚ, SZBiHP). Współistnienie wielu systemów jest w takim przypadku przejawem kompleksowego podejścia do zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy.

2. Cele wdrażania systemu zarządzania jakością

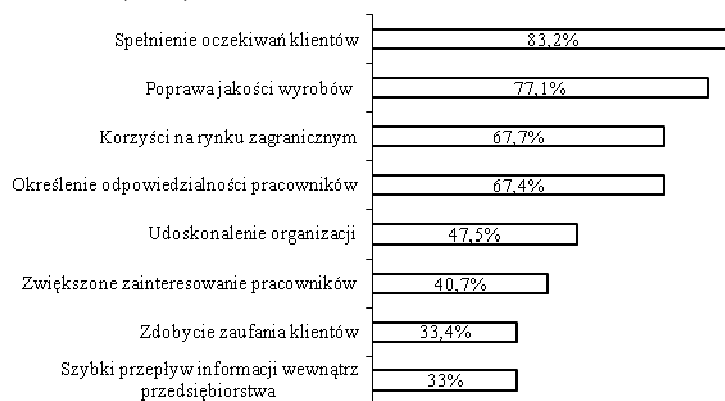
Przeprowadzone badania zmierzały do określenia celów wdrażania systemu zarządzania jakością i ich zgodności z celami określonymi w normie ISO 9001. Zdaniem większości badanych przedsiębiorstw generalnie

chodziło o uruchomienie działań dostosowawczych usprawniających funkcjonowanie organizacji w zmieniającym się otoczeniu. Odpowiadało to potrzebom przedsiębiorstw, które wskazywały, że budowa systemu wynikała w większej mierze z przesłanek zewnętrznych niż wewnętrznych. Na podstawie przeprowadzonych badań zostały zidentyfikowane następujące cele systemu zarządzania jakością:

- lepsze spełnienie oczekiwań klientów (83,2%),
- poprawa jakości wyrobów (77,1%),
- korzyści na rynku zagranicznym (67,7%),
- określenie odpowiedzialności pracowników (67,4%).

W dalszej kolejności ankietowane przedsiębiorstwa wymieniły: udoskonalenie organizacji, zwiększenie zaangażowania pracowników, zdobycie zaufania klientów, poprawa przepływu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa (zob. rysunek 1). Stawianie wśród celów SZJ na pierwszym miejscu spełnienie oczekiwań klientów wskazuje na właściwe zrozumienie wymagań normy ISO 9001 przez badane przedsiębiorstwa. Do podstawowych powinności kierownictwa w świetle tej normy, należy zapewnienie, że wymagania i potrzeby klientów zostały określone i spełnione.

Rysunek 1. Cele wdrażania systemu zarządzania jakością w badanych przedsiębiorstwach (n=31)



Źródło: Badania własne.

Duże przedsiębiorstwa w 100% za najważniejszy cel wdrażania systemu uznały spełnienie oczekiwań klientów oraz poprawę jakości wyrobów, natomiast małe i średnie przedsiębiorstwa na pierwszym miejscu w 72% wskazały na spełnienie oczekiwań klientów, z kolei na drugim miejscu wymieniły korzyści na rynku zagranicznym (67%). Badane firmy wskazały zatem na cele, które wynikają z zasad, na jakich opiera się system

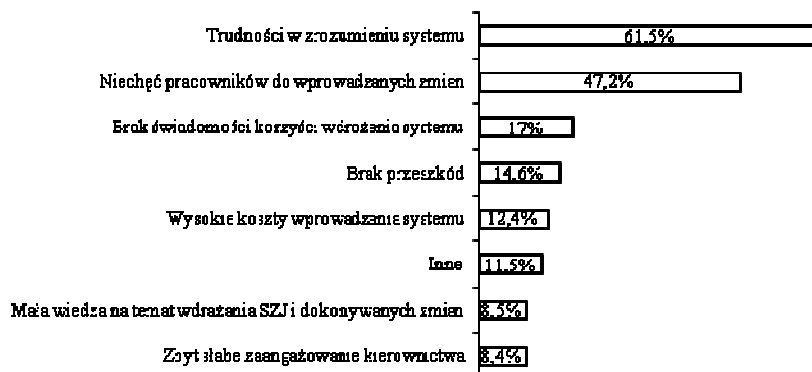
zarządzania jakością. Pierwszą z tych zasad jest „Orientacja na klienta” sprowadzająca się do podejmowania działań koncentrujących się na potrzebach klienta, podnoszeniu jego satysfakcji i zaufania [Żemigala, 2008, s. 101]. Jest ona szczególnie ważna w warunkach rosnącej konkurencji oraz nadmiaru podaży wymuszającej podejmowanie intensywnych działań ukierunkowanych na klienta. System zarządzania jakością stwarza możliwość systematycznego i sprawnego monitorowania spełnienia oczekiwań klientów, co wzmacnia zaufanie do produktów i przekłada się na wzrost sprzedaży [Toruński, 2001, s. 41].

3. Bariery wdrażania systemu zarządzania jakością

Ustanowienie systemu zarządzania jakością wiąże się z poprzedzającą go decyzją naczelnego kierownictwa o wdrożeniu systemu zgodnego z normą ISO 9001. W trakcie jego wdrażania firmy napotykają na szereg trudności, które często mają odmienny charakter od tych występujących w trakcie funkcjonowania systemu. Dla ponad 61,5% przedsiębiorstw największą barierą było zrozumienie przez pracowników istoty systemu zarządzania jakością (zob. rysunek 2). Kolejną barierą była niechęć pracowników do zmian spowodowanych wprowadzeniem SZJ. Pozostałe bariery to:

- brak zrozumienia korzyści wynikających z wdrożenia systemu,
- wysokie koszty wdrożenia systemu.

Rysunek 2. Bariery na etapie wdrażania SZJ w badanych przedsiębiorstwach (n=31)



Źródło: Badania własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że trudności na etapie wdrażania SZJ były spowodowane niedostatecznym znaczeniem, jakie przedsiębiorstwa przypisywały szkoleniom pracowników mających na celu kształto-

wanie nowych, pro jakościowych postaw i zachowań. Tymczasem szkolenia mają istotny wpływ nie tylko na przebieg procesu budowy systemu, ale także na jego późniejsze funkcjonowanie i doskonalenie. Do podstawowych korzyści wynikających ze szkoleń można zaliczyć [Zielenkiewicz, 2003, s. 18]:

- zdobycie przez pracowników umiejętności rozwiązywania sytuacji problemowych,
- zmniejszenie przez kadrę kierowniczą czasu nadzoru i korektę działań realizowanych przez podwładnych,
- kształtowanie adaptacyjnych postaw wśród pracowników w celu wyrobienia postawy elastycznego reagowania na zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie,
- przekazywanie wiedzy o oczekiwanych cechach i kwalifikacjach pracowników,
- upowszechnienie wiedzy o wspólnej wizji przedsiębiorstwa,
- wspieranie działań umożliwiających utożsamianie się pracowników z organizacją, czyli z misją i celami przedsiębiorstwa, co jest szczególnie ważne przy budowie i rozwoju systemu zarządzania jakością,
- informowanie o wymaganiach klienta w zakresie jakości produktu i obsługi.

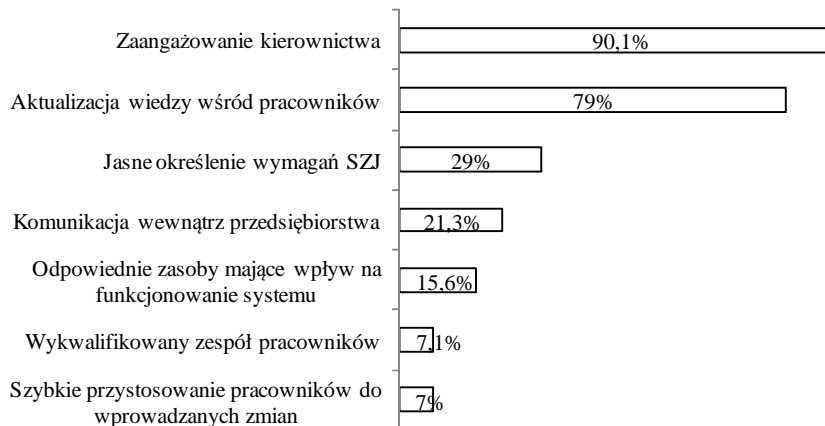
Osiągnięcie powyższych korzyści wymaga właściwego planowania szkoleń, określenia celów, harmonogramu oraz odpowiedzialności za ich przebieg. Ostatecznym rezultatem szkoleń powinno być osiągnięcie oczekiwanej skuteczności systemu uzyskanej dzięki właściwemu zaangażowaniu kierownictwa oraz pracowników.

4. Czynniki ułatwiające i utrudniające funkcjonowanie systemu

Z badań wynika, iż głównym czynnikiem ułatwiającym działanie SZJ jest zaangażowanie kierownictwa przedsiębiorstwa (zob. rysunek 3). Aktualizacja wiedzy wśród pracowników jest kolejnym, a zarazem bardzo istotnym elementem ułatwiającym sprawne funkcjonowanie SZJ. Badane przedsiębiorstwa w dalszej kolejności wymieniły takie czynniki ułatwiające funkcjonowanie systemu jak:

- przejrzysta i sprawna komunikacja wewnątrz organizacji,
- odpowiednie zasoby mające wpływ na funkcjonowanie systemu,
- wykwalifikowany zespół pracowników,
- szybkie przystosowanie pracowników do wprowadzanych zmian.

Rysunek 3. Czynniki ułatwiające funkcjonowanie SZJ w badanych przedsiębiorstwach (n=31)



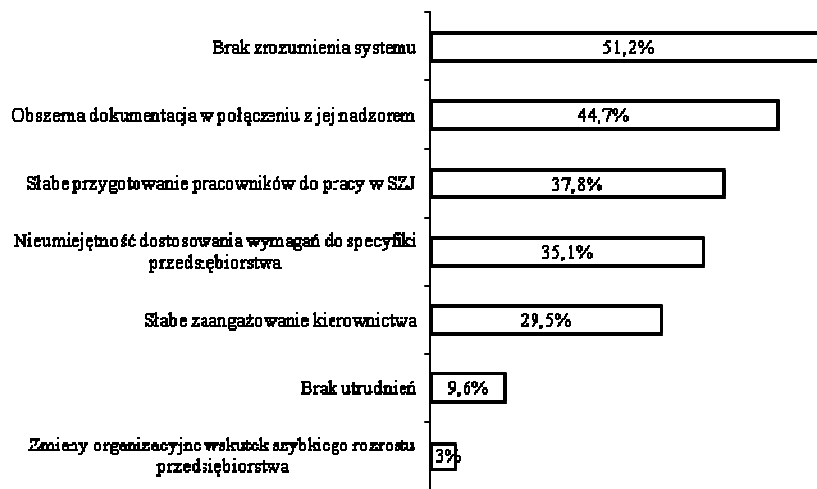
Źródło: Badania własne.

Oprócz ułatwień, przedsiębiorstwa określiły także utrudnienia w funkcjonowaniu systemu zarządzania jakością. Największą barierą dla 51,2% przedsiębiorstw stanowił brak zrozumienia systemu przez pracowników (zob. rysunek 4). Kolejnym czynnikiem utrudniającym funkcjonowanie SZJ była obszerna dokumentacja w połączeniu z jej nadzorem. Przedsiębiorstwa upatrują utrudnienia w słabym przygotowaniu pracowników do pracy w systemie jakości (37,8%), nieumiejętności dostosowania wymagań do specyfiki organizacji (35,1%) i słabym zaangażowaniu kierownictwa (29,5%). Wymienione bariery wynikają w głównej mierze z niedostatecznego przygotowania pracowników i personelu kierowniczego do funkcjonowania w warunkach wdrożonego systemu. Jest to najczęściej skutkiem błędów popełnionych w trakcie szkoleń przeprowadzonych na etapie budowy systemu, przejawem czego jest niski poziom postaw pro jakościowych bądź w ogóle ich brak. Za sprawne funkcjonowanie systemu zarządzania jakością odpowiedzialni są ludzie, a zwłaszcza poziom ich kolektywnego zaangażowania, który ostatecznie przesądza o tym, czy system jest jedynie pewną formalną strukturą, czy też jest dynamiczną strukturą podlegającą procesowi ciągłego doskonalenia. To pracownicy są odpowiedzialni za to, w jakim stopniu system funkcjonuje, i jakie obejmuje obszary działalności przedsiębiorstwa.

Jednym z najczęściej wymienianych utrudnień funkcjonowania SZJ jest rozbudowana dokumentacja. Potwierdza to również A. Hamrol [2008, s. 147-149], zdaniem którego głównymi trudnościami tego systemu są:

- opracowanie zbyt obszernej dokumentacji stanowiącej zagrożenie dla skutecznego i efektywnego funkcjonowania systemu jakości,
- brak zaangażowania kierownictwa w kreowanie SZJ, zwłaszcza w przypadku, gdy skupia się ono na wdrożeniu certyfikatu, a nie na uzyskaniu sprawnego SZJ,
- nieprzestrzeganie wytycznych zawartych w procedurach na skutek braku zaangażowania pracowników w projektowanie i wdrażanie SZJ.

Rysunek 4. Czynniki utrudniające funkcjonowanie SZJ w badanych przedsiębiorstwach (n=31)



Źródło: Badania własne.

Wskazywanie na rozbudowaną dokumentację jako czynnik utrudniający funkcjonowanie systemu najczęściej wynika z błędów popełnionych na etapie budowy systemu i ich oddziaływaniu na cykl życia systemu w organizacji [Ligarski, 2007, s. 32]. Jest to najczęściej skutek niewłaściwej interpretacji wymagań normy i jej implementacji do specyficznych warunków funkcjonowania określonego przedsiębiorstwa. „Zła interpretacja wymagań normy skutkuje opracowaniem niewłaściwej dokumentacji, albo zbyt rozbudowanej albo niedostosowanej do specyfik danej organizacji” [Ligarski, 2007, s. 32]. Generalnie faza projektowania systemu ma bardzo ważne znaczenie, ponieważ na ogół większość popełnionych na tym etapie błędów trudno jest usunąć w okresie późniejszym, kiedy system jest wdrożony, co może ostatecznie wpłynąć na jego niską skuteczność w realizacji za-

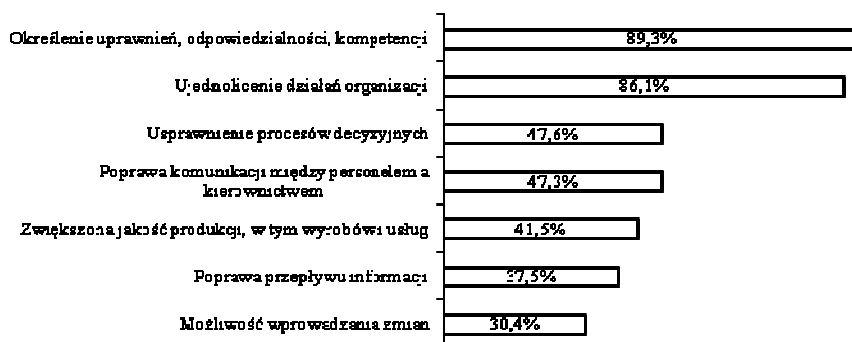
kładanych celów. Powielanie błędów z etapu budowy systemu na etapie jego funkcjonowania wpływa na jego niższą sprawność i słabe przekonanie pracowników do zasadności jego wdrożenia.

5. Korzyści wewnętrzne i zewnętrzne systemu

W literaturze przedmiotu toczy się dyskusja na temat oceny korzyści finansowych przedsiębiorstw posiadających system zarządzania jakością. Większość badań empirycznych potwierdza istnienie statystycznie istotnej zależności między wdrożonym w przedsiębiorstwach systemem zarządzania jakością a wynikami finansowymi [Kafel, 2012]. Natomiast brak jest dowodów na istnienie zależności przyczynowej wskazującej na to, że wdrożenie systemu skutkuje osiągnięciem lepszych wyników finansowych. W zawiązku z tym w przeprowadzonym badaniu koncentrowano się głównie na określeniu znaczenia dla przedsiębiorstw korzyści pozafinansowych, które bardzo często warunkują ich pozycję na rynku oraz dalszy rozwój. Korzyści te zostały podzielone na wewnętrzne oraz korzyści zewnętrzne.

Dla zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw wśród korzyści wewnętrznych najważniejsze znaczenie miało jasne określenie uprawnień, odpowiedzialności i kompetencji personelu kierowniczego i pracowników (89,3%) oraz ujednoczenie działań organizacji (86,1%). Oprócz tych korzyści ankietowane przedsiębiorstwa wymieniły również: usprawnienie procesów decyzyjnych, poprawę komunikacji między personelem a kierownictwem, zwiększoną jakość produkcji, w tym wyrobów i usług, zapewnienie właściwego przepływu informacji oraz możliwość wprowadzenia zmian (zob. rysunek 5).

Rysunek 5. Korzyści wewnętrzne funkcjonowania SZJ w badanych przedsiębiorstwach (n=31)



Źródło: Badania własne

Na podobne korzyści wewnętrzne SZJ zwracają uwagę A. Pacana i D. Stadnicka [Pacana, Stadnicka, 2006, s. 18-19], według których są to:

- opracowanie struktury organizacyjnej, uprawnień, odpowiedzialności,
- identyfikacja procesów i sporządzenie mapy procesów,
- opracowanie odpowiedniego systemu komunikowania się,
- zapewnienie jakości wyrobów i usług.

Przeprowadzone badania pozwoliły także na identyfikację korzyści zewnętrznych systemu zarządzania jakością. Za najważniejszą zewnętrzną korzyść przedsiębiorstwa uznały wzmocnienie wizerunku i wzrost rozpoznawalności firmy jako organizacji świadomie realizującej politykę jakości. Dla 78% przedsiębiorstw kolejną korzyścią była budowa zaufania wśród innych przedsiębiorstw oraz uzyskanie instrumentu walki konkurencyjnej (58,2%). SZJ jest określany jako pozytywny „wyróżnik” w kontaktach z interesariuszami, a zwłaszcza z odbiorcami i dostawcami. Co więcej, z przeprowadzonych badań wynika, że w momencie budowy systemu, przedsiębiorstwa nie były świadome znaczenia tej korzyści w takim stopniu, w jakim odczuły ją na etapie funkcjonowania systemu i upowszechnienia informacji o posiadaniu certyfikatu na zgodność z normą ISO 9001. Pozostałe zewnętrzne korzyści SZJ to: dostarczenie korzyści marketingowych (50,1%) i ułatwienie w zdobyciu klientów (42,4%).

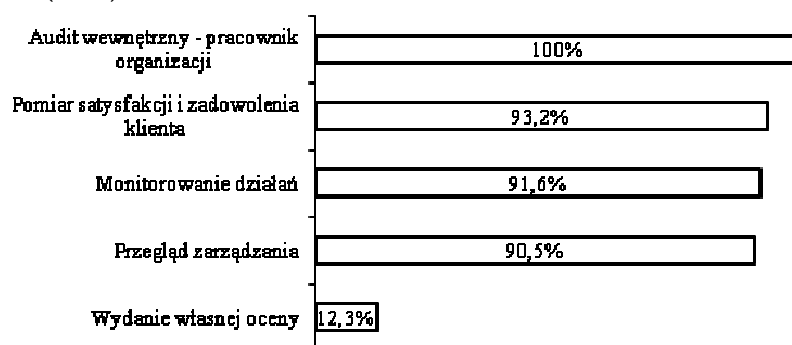
6. Doskonalenie systemu zarządzania jakością

W doskonaleniu systemu zarządzania jakością istotne jest, aby został przeprowadzony pomiar skuteczności systemu w celu określenia zamierzeń, jakie przedsiębiorstwo może osiągnąć w sferze jakości. Zaleca się, aby proces doskonalenia został poprzedzony oceną skuteczności przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi i metod, wówczas działania doskonalące mogą przynieść pożądany efekt. Doskonalenie wdrożonego systemu zarządzania jakością powinno opierać się na wytycznych zawartych w normie ISO 9001.

Do ankietowanych przedsiębiorstw zwrócono się z pytaniem o wytypowanie narzędzi stosowanych w celu doskonalenia systemu zarządzania jakością. Badania wykazały, że przedsiębiorstwa za główne narzędzie doskonalenia uznały audyt wewnętrzny przeprowadzany przez pracownika organizacji (zobacz rysunek 6). Na trzech następnych miejscach z wysokim odsetkiem wskazań znalazły się następujące narzędzia: pomiar satysfakcji i zadowolenia klienta (93,2%), monitorowanie działań (91,6%) oraz przegląd zarządzania (90,5%).

Warto podkreślić, że badanie satysfakcji klientów wynika z wymagań normy ISO 9001:2008, która zobowiązuje organizację wdrażającą SZJ do analizowania danych w celu uzyskania informacji dotyczących zadowolenia klienta i zgodności wyrobu (usług) z wymaganiami klienta. Wskazuje to na konieczność konfrontowania oferty przedsiębiorstwa z wymaganiami klientów, co z kolei może stanowić podstawę do doskonalenia organizacji, jej procesów oraz wyrobów. Ponieważ wymagania klientów są zmienne w czasie, dlatego uznaje się, że doskonalenie jest również procesem ciągle zmieniającym się i dostosowującym się do istniejących i przewidywanych potrzeb klientów. Jest to zgodne z podstawową zasadą SZJ polegającą na dynamicznym podejściu do doskonalenia jako procesu zmiennego w czasie.

Rysunek 6. Narzędzia służące doskonaleniu SZJ w badanych przedsiębiorstwach (n=31)



Źródło: Badania własne.

W końcowej części kwestionariusza ankiety badane przedsiębiorstwa, w pytaniu otwartym, wskazały na następujące najczęściej podejmowane działania doskonalące system zarządzania jakością:

- doskonalenie procesu audytowania,
- wdrożenie zaleceń po audytach zewnętrznych i recertyfikacji,
- działania korygujące i zapobiegawcze,
- przeprowadzanie szkoleń wśród pracowników i najwyższego kierownictwa,
- wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentacji systemu zarządzania jakością,
- weryfikacja dokumentacji z punktu widzenia przejrzystości procedur i instrukcji,

- przegląd wszystkich procesów oraz ustalenie parametrów w kluczowych pomiarach,
- doskonalenie procesów, ich mierników oraz ich wpływu na efektywne zarządzanie,
- wykorzystanie systemów informatycznych do polepszenia przepływu informacji,
- poprawa komunikacji wewnętrznej.

Większość przedsiębiorstw podkreślała, że podstawowym narzędziem służącym doskonaleniu SZJ jest audyt dostarczający niezbędnych informacji, na podstawie których można odpowiedzieć na pytanie, czy system zarządzania jest:

- 1) zgodny z wymaganiami normy i zaplanowanymi ustaleniami,
- 2) skutecznie wdrożony i utrzymany,
- 3) ciągle doskonalony.

Audytowanie jest bardzo cennym źródłem informacji niezbędnych do zidentyfikowania nieprawidłowości i skorygowania niezgodności, co ostatecznie powinno skutkować podjęciem działań doskonalących system zarządzania jakością.

Zakończenie

System zarządzania jakością jest współcześnie traktowany jako nowe narzędzie przewagi konkurencyjnej. Jakkolwiek jego budowa i funkcjonowanie wymagają rozwiązywania wielu problemów, to jednak coraz więcej przedsiębiorstw wdraża system upatrując w nim wielu korzyści wewnętrznych i zewnętrznych. Jego funkcjonowanie wiąże się korzyściami pośrednimi, które mają odzwierciedlenie w poprawie wizerunku i wiarygodności (dzięki posiadaniu certyfikatu) skutkujące osiągnięciem określonych korzyści rynkowych. Z przeprowadzonych badań wynika również konstatacja, że system zarządzania jakością wpływa korzystnie na usprawnienie oraz usystematyzowanie wielu procesów i procedur.

Występujące bariery i utrudnienia w czasie wdrażania systemu i jego funkcjonowania są najczęściej spowodowane niewłaściwym zrozumieniem wymogów normy ISO 9001, wynikającym z ich ogólnego charakteru. Oznacza to, że każde przedsiębiorstwo musi niejako indywidualnie adaptować wymogi normy do charakteru i specyfiki swojej działalności. Dlatego proces implementacji normy może skutkować błędami na etapie projektowania systemu i jego funkcjonowania. Przeprowadzone badania potwierdziły, że niektóre z określonych przez przedsiębiorstwa barier wynikały

z wymienionej wyżej przyczyny. Z konstatacji tej wynika wniosek, że przedsiębiorstwa stojące w przyszłości przed decyzją wdrożenia systemu zarządzania jakością muszą większą wagę przywiązywać do szkoleń oraz jakości kapitału ludzkiego warunkującego właściwe rozumienie normy ISO 9001, a w dalszej konsekwencji jej implementacji i skuteczności w osiąganiu zamierzonych celów.

Literatura

1. Hamrol A. (2008), *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Kafel P. (2012), *Wpływ wdrożenia i certyfikacji SZJ zgodnego z normami ISO 9000 na wyniki przedsiębiorstw*, <http://outsourcing.edu.pl/plarticle/details/type/scientific/id/284>, dostęp z dnia 29.03.2012.
3. Ligarski M.J. (2007), *Ocena systemu zarządzania jakością – wyniki badań*, „Towaroznawcze Problemy Jakości”, nr 4(13).
4. Torunski J.(2011), *Certyfikacja, audyt i działania korygujące w doskonaleniu systemu zarządzania jakością na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 91.
5. Pacana A., Stadnicka D. (2006), *Wdrażanie i audytowanie systemów zarządzania jakością zgodnych z normą ISO 9001:2000*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
6. Zielenkiewicz J. (2003), *Rola szkoleń w procesie wdrażania SZJ zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001:2002*, „Problemy Jakości”, nr 7.
7. Żemigala M. (2008), *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

Streszczenie

W artykule przedstawione zostały wyniki badań zmierzające do identyfikacji barier i korzyści systemu zarządzania jakością na etapie jego wdrażania i funkcjonowania w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego. Badania przeprowadzone zostały w 31 przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie województwa wielkopolskiego. Stwierdzono, że korzyściami wewnętrznymi są głównie działania usprawniające przedsiębiorstwo pod względem proceduralnym, kompetencyjnym i komunikacyjnym. Najważniejszą zewnętrzną korzyścią jest wzmocnienie wizerunku i wzrost rozpoznawalności firmy jako organizacji świadomie realizującej politykę jakości. Natomiast bariery wynikają głównie z poziomu wiedzy kierownictwa i pracowników w zakresie niezbędnych działań dostosowawczych zapewniających zgodność z normą.

Słowa kluczowe

system zarządzania jakością, badanie przedsiębiorstw, bariery, korzyści

The Barriers and Benefits of Implementation and Functioning of Quality Management System in Food Industry Companies (Summary)

The article presents the results of research aiming at identification of barriers and benefits of the quality management system on the stage of its implementation and functioning in food industry enterprises. The research was conducted in 31 enterprises in wielkopolskie voivodship. It was found that internal benefits are mainly actions improving enterprise in the area of procedures, competence and communication. The most important external benefit is strengthening image and growth of firm recognition as organisation consciously realising the quality policy. In turn, the barriers result mainly from the level of management and employers' knowledge on necessary adjusting actions assuring compliance with the standard.

Keywords

quality management system, research of enterprises, barriers, benefits