

## Ocena efektów wdrożenia wymagań normy ISO 9001 w małych i średnich organizacjach handlowych

Dominik Zimon

*Na przestrzeni ostatnich lat coraz więcej przedsiębiorstw, dążąc do doskonalenia wewnętrznych procesów, decyduje się na wdrożenie znormalizowanych systemów zarządzania jakością. Zakłada się, że implementacja wymagań normy ISO 9001 prowadzi do ciągłego rozwoju organizacji oraz wpływa na wzrost zadowalanie klientów. Niestety znormalizowane systemy zarządzania jakością mają również słabe strony, które mogą rzutować na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. W opracowaniu wskazano na istotę wdrażania wymagań normy ISO 9001 w małych i średnich organizacjach handlowych. Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz zwrócono uwagę na wpływ implementacji systemu zarządzania jakością na doskonalenie przedsiębiorstwa, w takich obszarach jak: realizacja celów w zakresie jakości, zrozumienie wymagań klienta, kontakty z dostawcami czy zaangażowanie pracowników.*

### 1. Wstęp

System zarządzania jakością według normy ISO 9001 ze względu na swoją uniwersalność należy do najczęściej stosowanych standardów zarządzania jakością na świecie. Jego wymagania opracowane zostały na podstawie długoletnich obserwacji czołowych organizacji i wyodrębnienia czynników składających się na ich sukcesy. Niewątpliwie wdrażanie w organizacjach rozwiązań proponowanych przez normę ISO 9001 ma zdecydowanie pozytywny wpływ na rozwój w przedsiębiorstwach podstawowej wiedzy z zakresu zapewnienia jakości (Hamrol 2010: 97). Uniwersalność zapisów normy ISO 9001 powoduje, że z powodzeniem może być stosowana przez wszelkie organizacje, niezależnie od ich wielkości czy profilu działalności, pod warunkiem prawidłowej interpretacji jej wymagań (Łunarski 2008: 256).

Istnieje jednak obawa, że stosowanie sformalizowanego systemu zarządzania jakością oraz wysokie koszty związane z wdrożeniem i doskonaleniem systemu mogą negatywnie wpływać na efektywność mniejszych organizacji. Zwracając uwagę na specyfikę i problemy finansowe, z jakimi borykają się małe i średnie organizacje handlowe, nasuwa się pytanie, w jaki sposób

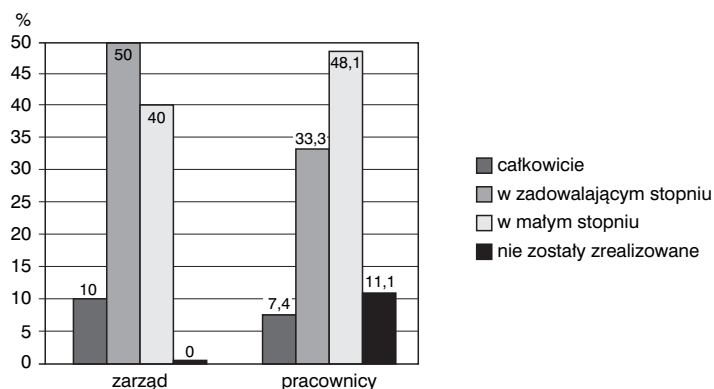
implementacja znormalizowanego systemu zarządzania jakością może wpłynąć na ich funkcjonowanie.

Próbując udzielić odpowiedzi na tak sformułowane pytanie, dokonano przeglądu literatury oraz przeprowadzono proces badawczy. Przedmiotem badań była ocena efektów wdrożenia systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 w małych i średnich organizacjach handlowych. Badaniami przeprowadzonymi w latach 2007–2010 objęto 22 organizacje zrzeszone w ramach jednej grupy zakupowej. Pozwoliło to objąć procesem badawczym przedsiębiorstwa prowadzące swą działalność w bardzo zbliżonych warunkach rynkowych.

W 2007 r. nawiązano współpracę z grupą zakupową zrzeszającą organizacje prowadzące działalność w branży instalacyjnej. Początkowe miesiące prowadzonych badań zostały poświęcone na zapoznanie się z głównymi wytycznymi strategii realizowanej przez organizacje zrzeszone w ramach badanej grupy zakupowej oraz zrozumieniu specyfiki badanej branży. Kolejna i zarazem zasadnicza część procesu badawczego przypadła na przełom lat 2008 i 2009 i swym zakresem obejmowała przeprowadzenie badań ankietowych oraz wywiadów bezpośrednich z zarządem i pracownikami badanych organizacji. Badaniami objęto 30 przedstawicieli zarządu oraz 248 pracowników. W 2010 r. dokonano powtórnych badań ankietowych.

## 2. Wyniki badań i ich omówienie

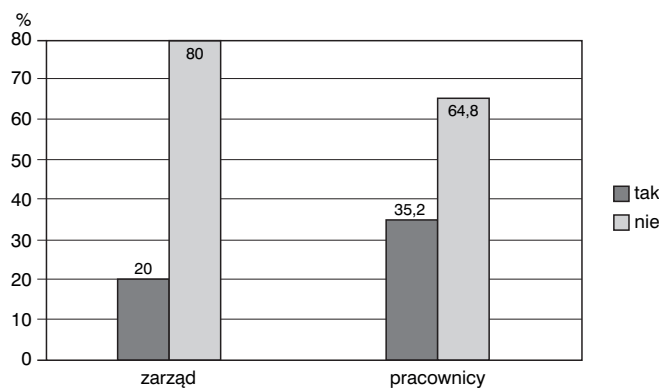
W celu poznania efektów wdrożenia systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 w badanych organizacjach zadano respondentom szereg pytań – pierwsze z nich dotyczyło stopnia realizacji celów zawartych w polityce jakości (rysunek 1).



Rys. 1. Opinia na temat stopnia realizacji celów zawartych w polityce jakości. Źródło: wyniki badań własnych.

Poddając analizie powyższe dane, na uwagę zasługuje zróżnicowanie opinii w zależności od tego, jaką grupę reprezentowali respondenci. Członkowie zarządu w większym stopniu dostrzegli realizację zaplanowanych w polityce jakości celów. Dokładnie 60% z nich uznało, że cele te zostały zrealizowane całkowicie lub przynajmniej w zadowalającym stopniu, ponadto nikt z nich nie stwierdził całkowitego braku realizacji założonych celów. Pracownicy wypowiedzieli się bardziej negatywnie: 48,1% z nich uznało, że cele zostały zrealizowane w małym stopniu, a ponad 10%, że nie zostały zrealizowane wcale.

W dalszej kolejności poproszono uczestniczących w badaniach o dokonanie oceny wpływu systemu zarządzania jakością na pozyskanie nowych lub wzrost zadowolenia obecnych klientów. Informacje te są bardzo istotne z punktu widzenia skuteczności systemu, gdyż zazwyczaj impulsem do wdrożenia i certyfikowania systemu zarządzania jakością są właśnie wymagania klienta, który żąda potwierdzenia, że organizacja w pełni dostrzega jego potrzeby. Uzyskane wyniki przedstawiono na rysunku 2.



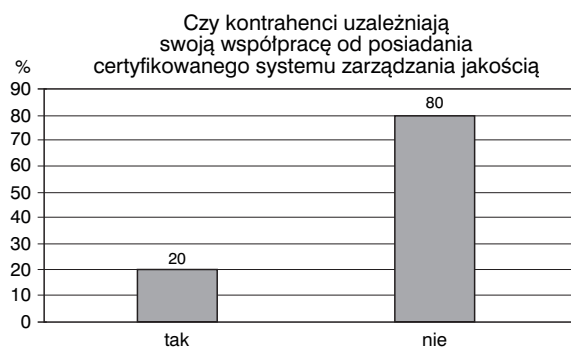
Rys. 2. Opinia na temat wpływu wymagań normy ISO 9001 na pozyskanie nowych klientów. Źródło: wyniki badań własnych.

Spośród ankietowanych tylko 20% członków zarządu oraz 35,2% pracowników uznało, że wdrożony system w pozytywny sposób wpływa na kontakty organizacji z klientem. Zdecydowana większość badanych nie dostrzegła znaczącego wpływu implementacji wymagań normy ISO 9001 na wzrost satysfakcji klientów. Respondenci twierdzili, że poza względami marketingowymi wdrożenie znormalizowanego systemu zarządzania jakością ma niewielkie znaczenie dla klienta, wprowadza on za mało konkretnych rozwiązań i jeżeli jest jakiś pozytywny wpływ to prawie niezauważalny. Sytuacja ta nie jest korzystna zważywszy na fakt, że ideą normy ISO 9001 jest sku-

pienie się na kliencie wraz z jego obecnymi i przyszłymi potrzebami. Tłumaczyć to można specyfiką małych i średnich organizacji, których klienci w większym stopniu zainteresowani są ceną usługi lub produktu niż jego jakością czy komfortem obsługi. Nie zmienia to jednak faktu, że małe i średnie organizacje są zależne od swoich klientów i powinny skupić się na poznaniu i zrozumieniu ich bieżących oraz przyszłych potrzeb oraz aktywnie włączyć się w proces ich zaspokajania. Podkreślić należy, że satysfakcja klienta powinna stanowić nadrzędny cel istnienia każdej organizacji (Drucker 2002: 46), niezależnie od jej wielkości. Wdrażanie rozwiązań systemowych może być pierwszym i znaczącym krokiem w realizacji tego celu.

Odmienne wyniki uzyskał S. Zapłata (2009: 149), który po analizie badań dokonanych na 164 przedsiębiorstwach stwierdził, że wzrost satysfakcji klienta jest jednym z najczęściej pojawiających się rezultatów wdrożenia systemu zarządzania jakością.

W dalszej kolejności przedstawiciele zarządu udzielili odpowiedzi na pytanie obejmujące swą problematyką stosunek kontrahentów do znormalizowanego systemu zarządzania jakością (rysunek 3).

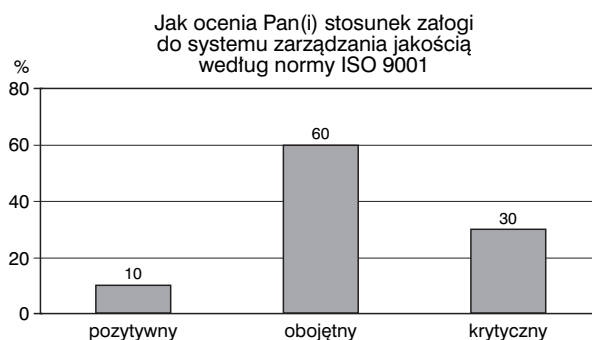


Rys. 3. Stosunek kontrahentów do certyfikowanego systemu zarządzania jakością. Źródło: wyniki badań własnych.

Jak wynika z badań, 80% ankietowanych uznaje, że brak jest jakichkolwiek sygnałów ze strony kontrahentów wskazujących na potrzebę wdrażania znormalizowanych systemów zarządzania jakością. Na tej podstawie można stwierdzić, że w kręgu współpracowników badanych organizacji znormalizowane systemy zarządzania jakością nie są zbyt często stosowane. Dobrym prognostykiem jest to, że 20% respondentów przyznaje, że spotkało się z naciskami ze strony odbiorców na tyle silnymi, iż były one nadrzędną przyczyną decydującą o wdrożeniu i utrzymywaniu znormalizowanego systemu zarządzania jakością. Wiąże się to z pewnością z zasadą obustronnego

korzystnego powiązania z dostawcami, na której bazuje norma ISO 9001. Zasada ta oznacza potrzebę współpracy z dostawcą w szerszym zakresie, niż wynika to z relacji związanych jedynie z pozyskaniem środków rzeczowych (Sikora 2010: 72). Dzielenie się wiedzą, doświadczeniem oraz realizacja wspólnej strategii często okazuje się kluczem do sukcesu. Ponadto przedsiębiorstwa, których głównym celem ma być zaspokojenie wymagań klienta, muszą swą działalność prowadzić na podstawie dostaw półproduktów lub wyrobów gotowych o określonych standardach jakości.

Kontynuując wątek przewodni, zadano kierownictwu organizacji pytania dotyczące wpływu systemu zarządzania jakością na wzrost obciążenia pracowników oraz stosunku załogi do wymagań normy ISO 9001. Rozkład odpowiedzi na to pytanie został przedstawiony na rysunku 4.



Rys. 4. Stosunek załogi do znormalizowanego systemu zarządzania jakością. Źródło: wyniki badań własnych.

Analiza wyników pozwala uznać, że zdecydowana większość przedstawicieli kierownictwa uważa wdrożenie znormalizowanego systemu zarządzania jakością w małych i średnich organizacjach handlowych za czynnik przysparzający dodatkowych obowiązków pracownikom. W związku z powyższym tylko 10% z nich zauważa pozytywny stosunek załogi do wdrożonego systemu. Wzrost obciążenia pracowników nie jest jednak sytuacją negatywną z punktu widzenia przedstawicieli zarządu. Uznają oni, że dodatkowe obowiązki wynikające z implementacji wymogów normy ISO 9001 wprawdzie przysparzają pracy załodze, lecz jednocześnie mają pozytywny wpływ wzrost świadomości jakościowej u pracowników oraz na uporządkowanie wewnętrznych procesów w przedsiębiorstwie, co w konsekwencji ułatwia pracę całej organizacji. Do podobnych wniosków doszedł M. Urbaniak (2006: 22) po przeprowadzeniu badań na grupie 313 małych i średnich przedsiębiorstw. Stwierdził on, że wzrost wiedzy na temat jakości wśród pracowników jest

jedną z podstawowych korzyści wynikających z implementacji systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001.

Dokonując dalszej analizy, można zauważyć, że dominuje obojętny lub krytyczny stosunek pracowników do wdrożonego systemu. Główną przyczyną tego stanu rzeczy (zdaniem respondentów) było opracowanie zbyt obszernej dokumentacji systemowej przysparzającej niepotrzebnej biurokracji. Częściową winę za tę sytuację przypisać można kierownictwu organizacji wyznaczającemu na autorów księgi jakości, instrukcji oraz procedur systemowych osoby, które nie posiadają wystarczającej wiedzy na temat opracowywania tego typu dokumentów (Hamrol 2007: 148). W konsekwencji opracowują one zbyt dużą liczbę procedur i instrukcji stanowiskowych, co skutecznie zaburza przejrzystość wdrożonego systemu. Szczególnie problem ten jest widoczny w małych i średnich organizacjach, których nie stać na zatrudnienie specjalistów ds. zarządzania jakością. Wnioski te są zbieżne z wynikami badań prowadzonych przez T. Sikorę (i współpracowników), którzy uznali proces budowania dokumentacji systemowej za najbardziej problematyczny (Kafel, Sikora i Salerno-Kochan 2004: 56).

Celem dwóch kolejnych pytań było ustalenie wpływu systemu zarządzania jakością na wzrost efektywności i komfortu pracy załogi. Rozkład odpowiedzi przedstawiono na rysunkach 5 i 6.



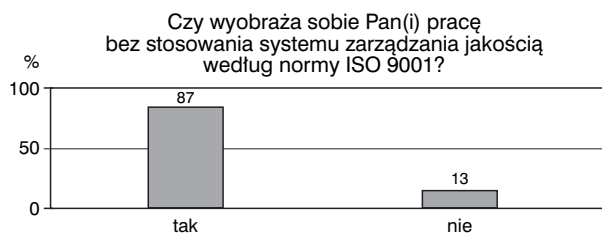
Rys. 5. Wpływ systemu zarządzania jakością na efektywność pracy. Źródło: wyniki badań własnych.

Analiza wyników wskazuje na to, że wdrożenie znormalizowanego systemu zarządzania jakością nie ma jednoznacznego przełożenia na wzrost efektywności pracy. Blisko 39% respondentów uznało rozwiązania proponowane przez normę ISO 9001 za pomocne i wywierające korzystne oddzia-

lywanie na jakość pracy. Do głównych zalet normy ISO 9001 pracownicy zaliczyli jasny zakres kompetencji, uporządkowanie obiegu dokumentów, wprowadzenie nadzoru nad dokumentacją i wyrobem niezgodnym.

Z kolei około 41% ankietowanych nie dostrzegło korzystnego wpływu wdrożonego systemu zarządzania jakością na komfort i poprawę organizacji pracy. Pozostała część pracowników uznała, że od czasu wdrożenia systemu zarządzania jakością nie zmieniło się nic pod względem efektywności pracy. Podsumowując, można stwierdzić, iż w badanych organizacjach zastąpienie intuicyjnego zarządzania dokładnym podziałem odpowiedzialności i kompetencji wynikających z wdrożenia wymagań normy ISO 9001 w większości przypadków nie wpływa w sposób zauważalny na wzrost efektywności pracy.

W celu pogłębienia analizy dotyczącej poziomu zadowolenia pracowników z funkcjonującego systemu zarządzania jakością zadano respondentom pytanie dotyczące możliwości pracy bez uregulowań wynikłych z implementacji wymagań normy ISO 9001. Odpowiedzi przedstawiono na rysunku 6.

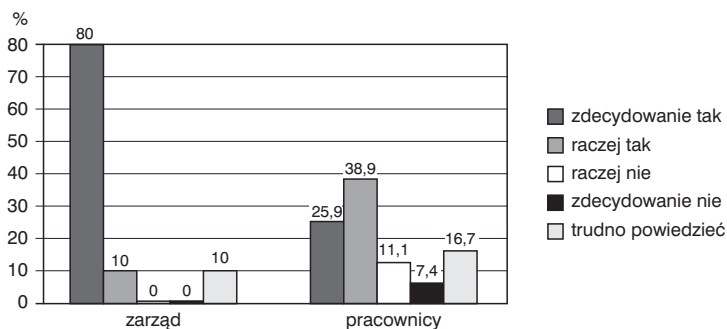


Rys. 6. Opinia załogi na temat stopnia oddziaływania normy ISO 9001 na komfort pracy. Źródło: wyniki badań własnych.

Z rozkładu odpowiedzi wynika, że zdecydowana większość pracowników nie uznaje posiadania certyfikowanego systemu zarządzania jakością za rzecz szczególnie istotną, dodatkowo nie widzi większego problemu w wykonywaniu dotychczasowych obowiązków poza uregulowaniami systemowymi. Tylko niewielka grupa (13%) respondentów nie wyobraża sobie pełnienia dotychczasowych funkcji i obowiązków bez certyfikowanego systemu zarządzania jakością. Uzyskane wyniki mogą świadczyć o niewielkim znaczeniu systemu zarządzania jakością w zakresie udogodnień organizacyjnych dla pracowników, nieodpowiednim skonstruowaniu przepisów i procedur stanowiskowych bądź o niezbyt skrupulatnym przestrzeganiu wymagań systemowych przez personel badanych organizacji.

Kontynuując badania, zadano respondentom następujące pytanie: Czy Pana(i) zdaniem pozytywne cechy jakie oferuje ISO 9001 można osiągnąć innymi drogami (np. poprzez politykę cenową, działania marketingowe,

skuteczne zarządzanie, wprowadzanie nowoczesnych technologii komputerowych, innowacyjność itp.)? Odpowiedzi na to pytanie zestawiono na rysunku 7.



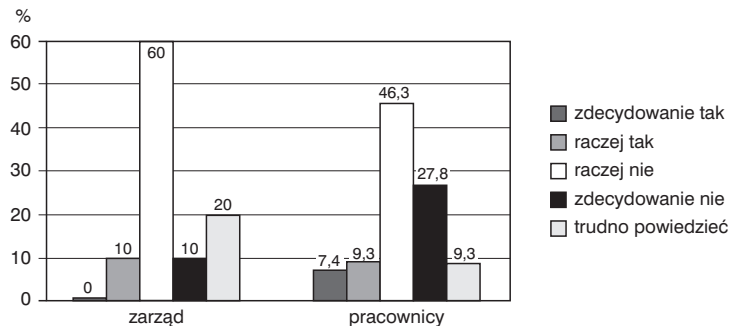
Rys. 7. Norma ISO 9001, a inne sposoby doskonalenia jakości w organizacji. Źródło: wyniki badań własnych.

Analizując dane zawarte na wykresie, zauważa się, że przedstawiciele zarządu badanych organizacji prawie jednogłośnie uznają (90% wskazań), że istnieją inne równie skuteczne rozwiązania prowadzące do doskonalenia przedsiębiorstwa. Podobnego zdania jest większość pracowników (blisko 65% wskazań). Respondenci zgodnie twierdzili, że pełne zaangażowanie i wytrwała praca wszystkich członków organizacji, odpowiednio dobrana strategia cenowa i marketingowa, badanie preferencji klienta oraz wdrażanie systemów informatycznych może przynieść efekty lepsze od tych proponowanych w normie ISO 9001. Tylko niespełna 20% pracowników (i nikt z pośród przedstawicieli zarządu) uznało efekty wynikłe z wdrożenia znormalizowanego systemu zarządzania jakością za tak nowatorskie, że nie sposób uzyskać podobnych za pomocą innych metod czy narzędzi. Jednak dość niska liczba wskazań na te odpowiedzi pozwala je uznać za mało reprezentatywne i prawdopodobne.

W dalszej części pracy skupiono się na poznaniu opinii pracowników i członków zarządu organizacji na temat słuszności i konieczności wdrażania wymagań normy ISO 9001 w małych i średnich przedsiębiorstwach handlowych. Z uwagi na zarysowaną powyżej problematykę badawczą poproszono respondentów o udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy wprowadzenie w przedsiębiorstwie systemu zarządzania jakością było Pana(i) zdaniem konieczne?
  - Czy rekomenduje Pan(i) wdrażanie systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 w małych i średnich przedsiębiorstwach handlowych?
- Na rysunkach 8 i 9 przedstawiono uzyskane w trakcie badań wyniki.

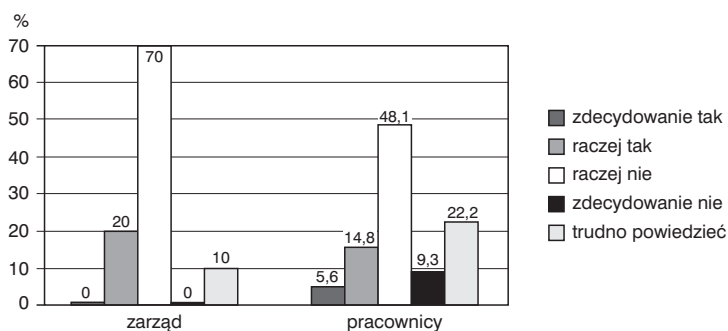




Rys. 8. Opinia na temat słuszności wdrażania znormalizowanego systemu zarządzania jakością. Źródło: wyniki badań własnych.

Dane przedstawione na rysunku 8 wyraźnie wskazują, że członkowie zarządu w większości uznają pomysł wdrożenia znormalizowanego systemu zarządzania jakością za chybiony. Dokładnie 70% z nich stwierdziło, że wdrożenie systemu raczej nie było konieczne, ale przekonali się o tym dopiero po fakcie. Jest to związane ze wzrostem wiedzy i świadomości osoby zarządzającej na temat wymogów normy ISO 9001. Twierdzili oni, że koszty certyfikacji okazały się niewspółmiernie wysokie do korzyści, siła marketingowa wynikająca z posiadania certyfikatu oraz atuty organizacyjne nie są warte ponoszonych kosztów. Wśród pracowników odsetek ten wynosił 74,1%, co nie stanowiło znaczącej różnicy. Pracownicy byli zwolennikami poglądu mówiącego, że funkcjonowanie certyfikowanego systemu zarządzania jakością w małych i średnich organizacjach handlowych przynosi prawie niedostrzegalne efekty przy znacznych nakładach pracy. Należy jednak zasygnalizować, że istnieje również nieliczna grupa respondentów (10% członków zarządu i 16,7% pracowników), która uznaje wdrożenie znormalizowanego systemu zarządzania jakością za działanie jak najbardziej korzystne, przyczyniające się do lepszej organizacji pracy, ujednoczenia dokumentacji, znaczącej redukcji liczby reklamacji oraz wzrostu zadowolenia klienta. Ponadto wart odnotowania jest fakt, że w grupie pracowników istnieje wysoce statystycznie istotna zależność pomiędzy opinią dotyczącą słuszności wdrażania systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001, a wpływem systemu na usprawnienie procesu zarządzania organizacją. Wyniki przeprowadzonego testu chi-kwadrat wskazują na brak przesłanek do przyjęcia hipotezy zerowej o niezależności badanych zmiennych. Prawdopodobieństwo niezależności tych cech wynosi  $p=0,0054$ , dlatego można uznać, że pomiędzy badanymi zmiennymi zachodzi wysoce istotna zależność. Respondenci, którzy przychylają się do opinii, że wdrożenie systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 nie usprawnia wewnętrznych procesów w organizacji, zgodnie twierdzą, że wdrożenie znormalizowanego systemu zarządzania jakością było niepotrzebne.

Na rysunku 9 przedstawiono wyniki dotyczące rekomendacji wdrożenia znormalizowanego systemu zarządzania jakością w małych i średnich organizacjach handlowych.



Rys. 9. Rekomendacja wdrażania wymagań normy ISO 9001. Źródło: wyniki badań własnych.

Rozkład wyników uwypukla niechętny stosunek respondentów do polecenia wdrażania wymagań systemowych w małych i średnich organizacjach handlowych. Ankieterzy sugerują, że system zarządzania jakością według normy ISO 9001 powinien być bardziej elastyczny, a procedury dostosowane do wielkości organizacji. W przypadku małych przedsiębiorstw wysoka formalizacja, brak swobody budowania normy oraz wysokie koszty certyfikacji czynią tę inwestycję nieopłacalną (szczególnie dla organizacji handlowych). Nie mniej jednak niektóre rozwiązania wynikłe z wdrożenia wymagań normy ISO 9001 są pożyteczne i warto poświęcić czas i wydatki finansowe. Dodatkowo respondenci zgodnie utrzymują, że znormalizowane systemy zarządzania jakością doskonale sprawdzają się w dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych, w których sam dział jakości często liczy więcej osób niż całe małe przedsiębiorstwo. Przeciwnego zdania było zaledwie około 20% badanych, którzy oświadczyli, że norma ISO 9001 ma pewne pozytywne aspekty przydatne każdej organizacji. Podsumowując uzyskane wyniki, należy uznać, iż wdrożenie systemu zarządzania jakością w małych i średnich organizacjach handlowych nie spotyka się z akceptacją respondentów.

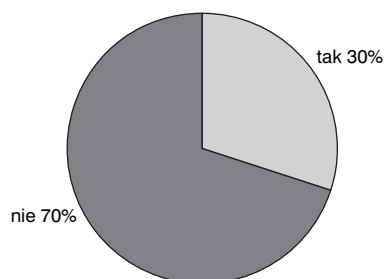
Następne pytanie skierowane było tylko do przedstawicieli zarządu, a dotyczyło decyzji związanej z przedłużeniem certyfikacji systemu zarządzania jakością (rysunek 10).

Przedstawiciele zarządu w 70% przypadków deklarowali, że system zarządzania jakością nie do końca spełnił ich oczekiwania i w związku z zaistniałym faktem nie będą starać się o przedłużenie certyfikacji. Głównym powodem takiej decyzji były zbyt wysokie koszty w stosunku do efektów, brak kapitału oraz obowiązek stosowania się do wymogów normy wymu-

szających na organizacji opracowanie wielu zbytecznych dokumentów. Do podobnych wniosków (na podstawie przeprowadzonych badań) doszli A. Witala i B. Skotnicka-Zasadzień, którzy uznają, że problemy finansowe są najważniejszym czynnikiem prowadzącym do rezygnacji z certyfikowanego systemu zarządzania jakością (Skotnicka-Zasadzień i Witala 2007: 42).

---

Czy zdecydują się państwo na przedłużenie certyfikacji systemu zarządzania jakością?



---

Rys. 10. Decyzja o przedłużeniu certyfikacji. Źródło: wyniki badań własnych.

Dodatkowo respondenci uznali, że o wiele korzystniejszym rozwiązaniem dla małych i średnich organizacji jest stosowanie tylko wybranych rozwiązań proponowanych przez normę ISO 9001, bez potrzeby posiadania certyfikatu. Rezultaty badań w zestawieniu z wcześniejszymi analizami jasno wskazują na niską przydatność certyfikowanego systemu zarządzania w badanych organizacjach. Sytuacji tej znacząco nie zmienia nawet fakt 30% wskazań na chęć przedłużenia certyfikacji systemu, gdyż główną przesłanką do podjęcia tej decyzji (w omawianych przypadkach) były naciski ze strony kontrahentów.

### 3. Wnioski

Ocena wdrażania znormalizowanych systemów zarządzania jakością w małych i średnich organizacjach jest sprawą niezwykle złożoną. Wynika to z faktu, że efektywność systemów zarządzania jakością w każdej organizacji należy rozpatrywać indywidualnie – przez pryzmat realizacji celów, które zostały założone na etapie wdrażania systemu. Po przeanalizowaniu wyników badań sformułowano następujące wnioski dotyczące wdrażania wymagań normy ISO 9001 w badanych organizacjach:

- Wdrożenie wymagań normy ISO 9001 ma nieznaczny wpływ na wzrost zaangażowania personelu w realizację polityki jakości oraz zawartych w niej celów.

- Implementacja systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001 nie wpływa w zadowalającym stopniu na wzrost satysfakcji klienta.
- Kontrahenci współpracujący z badanymi organizacjami nie zwracają uwagi na fakt posiadania certyfikowanego systemu zarządzania jakością.
- Wdrożenie znormalizowanego systemu zarządzania jakością nie ma jednoznacznego przełożenia na wzrost efektywności pracy załogi.
- Pracownicy organizacji w większości przypadków mają krytyczny stosunek do wymagań systemowych.
- Większość respondentów uznaje, że istnieją bardziej skuteczne metody (niż implementacja wymagań normy ISO 9001) prowadzące do doskonalenia i rozwoju mniejszych organizacji.
- Utrzymanie znormalizowanego systemu zarządzania jakością często wykracza poza możliwości finansowe analizowanych przedsiębiorstw. W związku z tym jej implementacja nie jest rekomendowana przez respondentów.
- Norma ISO 9001 zawiera zbyt mało elementów, które są uważane za naprawdę potrzebne z punktu widzenia doskonalenia badanych organizacji.
- Norma ISO 9001 nie uwzględnia w wystarczającym stopniu specyfiki mniejszych przedsiębiorstw.

#### **Informacje o autorze**

**Dr Dominik Zimon** – Zakład Systemów Zarządzania i Logistyki, Politechnika Rzeszowska. E-mail: zdomin@prz.edu.pl.

#### **Bibliografia**

- Drucker, P. 2002. *Myśli przewodnie Druckera*, Warszawa: MT Biznes.
- Hamrol, A. 2007. *Zarządzanie jakością z przykładami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hamrol, A. 2010. Wybrane myśli o dążeniu do doskonałości w zarządzaniu jakością, w: T. Sikora (red.) *Zarządzanie jakością, Doskonalenie organizacji*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kafel, P., Sikora T. i M. Salerno-Kochan 2004. Uwarunkowania wdrażania systemu zarządzania jakością w polskich przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, nr 653.
- Łunarski, J. 2008. *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, Warszawa: Wydawnictwa Naukowo-Techniczne.
- Sikora, T (red.). 2010. *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Skotnicka-Zasadzień, B. i A. Witala 2007. Certyfikacja systemu zarządzania jakością w małych firmach. *Problemy Jakości*, nr 4.
- Urbaniak, M. 2006. Korzyści wynikające z wdrożenia systemów zarządzania cz. II. *Problemy Jakości*, nr 7.
- Zapłata, S. 2009. *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Ocena i uwarunkowania skuteczności*, Warszawa: Wolters Kluwer business.