

**Jarosław Witkowski, Anna Baraniecka**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **SKUTECZNOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ CERTYFIKACJI SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

### **1. Wstęp**

Certyfikacja systemów zarządzania jakością w organizacjach gospodarczych staje się zjawiskiem powszechnym. Głównym argumentem na rzecz jej popularyzacji jest bezkrytyczne utożsamianie postępów w rozwoju przedsiębiorstwa z uzyskaniem kolejnego certyfikatu. Czy rzeczywiście certyfikacja systemu zapewnienia jakości przyczynia się do sukcesów przedsiębiorstw? Czy i jak przedsiębiorstwa mierzą ten wpływ? W niniejszym referacie autorzy zastanawiają się nad efektywnością i skutecznością procesu certyfikacji. Swoje rozważania opierają tak na własnych doświadczeniach i obserwacji rynku, jak i na analizie studium przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego, gdzie system zarządzania jakością postrzegany jest jako główny element decydujący o jego konkurencyjności.

### **1. Geneza i istota certyfikacji systemów zarządzania jakością**

Według słownika jakości (ISO 8402) system jakości to struktura organizacji, rozłożenie odpowiedzialności, procedury, procesy i zasoby umożliwiające zarządzanie jakością. System jakości to konkretny, uporządkowany zbiór przepisów, zasad, procedur i reguł, a także instrukcji o charakterze organizacyjnym, administracyjnym, technicznym i personalnym, stanowiących podstawę sprawnego funkcjonowania [Skrzypek 2002, s. 31].

Geneza znormalizowanych systemów zarządzania jakością ma swój początek w latach sześćdziesiątych XX w.<sup>1</sup> Pierwsze działania zmierzające do opracowania

---

<sup>1</sup> Znacznie wcześniej powstały systemy kontroli jakości z wykorzystaniem narzędzi statystycznych, zob. np. [Ishikawa 1989].

wymagań takiego systemu, określanych w kategoriach norm, zostały podjęte w Stanach Zjednoczonych i dotyczyły przemysłu zbrojeniowego oraz nuklearnego, a dokładnie dostawców produkujących dla armii USA. Z czasem idea sformalizowanego systemu zapewnienia jakości została przeniesiona na inne branże. Powstające później zmodyfikowane formy wspomnianego systemu nazywano systemami zapewnienia jakości.

Pierwszą normą, której uniwersalny charakter pozwalał na wdrożenie jej w różnego rodzaju przedsiębiorstwach była norma BS 5750. Z tego też względu ta powstała w Wielkiej Brytanii w 1979 r. norma stała się wzorcem dla norm międzynarodowych.

Zainteresowanie przedsiębiorstw systemami zapewnienia jakości zachęciło Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) do podjęcia prac nad ich unifikacją. W konsekwencji w 1986 r. wydano pierwszą normę ISO: ISO 8420 – *jakość – terminologia*. W 1987 r. pojawiły się kolejne trzy normy: ISO 9001, ISO 9002 i ISO 9003, opisujące trzy warianty systemu zapewnienia jakości, a różniące się zakresem oddziaływania na przedsiębiorstwo.

Od momentu powstania do chwili obecnej normy wydawane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną były poddane dwóm nowelizacjom: w 1994 i 2000 r. Pierwsza zwiększała ich zakres, stopień formalizacji i restrykcyjność sposobów wykorzystania, druga wręcz przeciwnie – redukowała liczbę norm, uelastyczniała sposoby ich wykorzystania, co w efekcie miało doprowadzić do uzyskania większej zbieżności między budowanymi na podstawie ich postanowień systemami a koncepcją *Total Quality Management* [Lisowski 2000, s. 323-324; Rogala, Brzozowski 2003, s. 28-29]. Ostatnia nowelizacja przyniosła również zmianę terminu „systemy zapewnienia jakości” na „system zarządzania jakością”.

W najwęższym ujęciu rodzinę norm ISO 9000 tworzą trzy podstawowe dokumenty: *ISO 9000:2000 System zarządzania jakością – podstawy i terminologia*, w którym opisano podstawy systemów zarządzania jakością oraz zdefiniowano najważniejsze terminy z tej dziedziny, *ISO 9001:2000 System zarządzania jakością – wymagania*, gdzie zawarte są wymagania dla systemu zarządzania jakością, oraz *ISO 9004:2000 System zarządzania jakością – wytyczne doskonalenia funkcjonowania*, stanowiący podstawę do ciągłego doskonalenia na zasadach wykraczających poza wskazania normy ISO 9001. Wymienione dokumenty uzupełnia norma *ISO 9011:2000 – wytyczne do audytu systemu zarządzania jakością i/lub audytu zarządzania środowiskiem* [Hamrol, Mantura 2002, s. 187]. W szerszym ujęciu rodzinę norm ISO 9000 tworzą wszystkie normy wydane przez uprawniony do tego Komitet ISO. W ostatnich latach systemy zarządzania jakością przyjmują formę zintegrowaną, uzupełnioną o elementy związane z zarządzaniem środowiskowym oraz bezpieczeństwem i higieną pracy (np. normy ISO 14 001 oraz PN 18 001).

Dokumentem potwierdzającym wiarygodność systemu zarządzania jakością jest świadectwo zgodności z wymienionymi normami ISO. Świadectwo takie na-

zywane jest **certyfikatem**. Ze względu na jego powszechność ocena, a tym samym znaczenie takiego certyfikatu zależą od pozycji na rynku, prestiżu i opinii zarówno podmiotu certyfikowanego, jak i, coraz częściej, certyfikującego [Kuc 2000, s. 402-403].

Zasady zarządzania jakością zostały zdefiniowane jako wynik zbiorowego doświadczenia i wiedzy międzynarodowych ekspertów, członków komitetu ISO/TC 176 opracowujących nowelizację norm serii ISO 9000 i określone jako „wszechstronne i fundamentalne zasady prowadzenia organizacji pomagające ciągle doskonalić jej działania w dłuższym czasie przez koncentrację na kliencie, przy braniu pod uwagę oczekiwań wszystkich pozostałych stron zainteresowanych”.

Zgodnie z zapewnieniami teoretyków i praktyków promujących systemy zarządzania jakością, uzyskanie przez firmę certyfikatu systemu jakości według norm ISO ma świadczyć o jej wiarygodności, otwierając przed nią rynki lokalne, regionalne i światowe. Certyfikaty systemów zarządzania jakością, które z definicji mają stanowić gwarancję poprawności ich funkcjonowania, coraz częściej są postrzegane jako warunek dalszego wzrostu przedsiębiorstwa, szczególnie osiąganego w drodze ekspansji rynkowej (zdobywanie nowych rynków).

### **3. Pojęcie i pomiar skuteczności i efektywności procesu certyfikacji systemów**

Teoria zarządzania jakością nie wyodrębnia jednoznacznie skutków i efektów procesu certyfikacji, najczęściej mówi o jego korzyściach. Autorzy posługują się co prawda pojęciem efektów certyfikacji, jednak rzadko definiują poprawnie jego znaczenie.

W literaturze przedmiotu podkreśla się przede wszystkim wpływ ISO 9000 na wzrost długoterminowy wartości przedsiębiorstwa przez [Lisiecka 2003, s. 6-7]:

1) tworzenie i integrowanie łańcucha wartości, a w tym: rozwój i stabilizację relacji z odbiorcami oraz dostawcami, uwiarygodnienie łańcucha dostaw w całym cyklu obsługi klienta,

2) rozwój kapitału intelektualnego, przejawiający się w byciu liderem w zarządzaniu jakością, kodyfikacji wiedzy o procedurach, gromadzeniu wiedzy o firmie i zarządzaniu nią,

3) umacnianie kultury organizacyjnej firmy,

4) utrzymywanie aktywów materialnych na odpowiednim poziomie oraz ciągłe ich doskonalenie.

Do najczęściej wymienianych wymiernych korzyści procesu certyfikacji systemów zarządzania jakością zalicza się m.in.: stabilizację lub zwiększenie przychodów ze sprzedaży produktów, redukcję kosztów we wszystkich sferach działalności firmy, optymalizację wymaganych zasobów do dostarczenia wyrobu czy usługi oczekiwanych przez klienta (przez minimalizację marnotrawstwa).

W obliczu przebiegającej na skalę masową certyfikacji, w tym certyfikacji systemów zarządzania jakością, warto zastanowić się nad skutecznością i efektywnością tych procesów.

### 3.1. Skuteczność certyfikacji

Mówiąc o **skuteczności** procesu, mamy na myśli stopień, w jakim udało się osiągnąć jego cel. W przypadku procesu certyfikacji systemów zarządzania jakością można wyróżnić jego cele wewnętrzne i zewnętrzne. **Cel wewnętrzny** dotyczy wpływu procesu na szeroko pojmowaną jakość działań w przedsiębiorstwie (usprawnianie elementów zarządzania i organizacji pracy, zwiększenie zaangażowania pracowników, obniżenie kosztów funkcjonowania) [Bąk 2003, s. 46]. **Cel zewnętrzny** to głównie poprawa konkurencyjności firmy (podnoszenie wiarygodności organizacji, uzyskanie dodatkowego instrumentu promocyjnego, spełnienie wymagań prawnych lub rynkowych) [Bąk 2003, s. 46].

Pomiar skuteczności nie przysparza większych problemów, pod warunkiem że na początku procesu dokładnie określono jego cel, a w trakcie i po jego realizacji dokonano oceny zgodności osiągniętych rezultatów z wcześniej założonymi.

Cel certyfikacji czy samego systemu powinien zostać określony w ramach strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Tymczasem certyfikacja staje się często celem samym w sobie, a nie, jak to być powinno, środkiem do jego osiągnięcia. Wiele przedsiębiorstw nie jest w stanie określić celu certyfikacji, a tym samym ocenić jej skuteczności. Podobne ograniczenia dotyczą narzędzi oceny skuteczności. Nie dysponując narzędziem kontroli podjętych działań, takim jak np. strategiczna karta wyników, przedsiębiorstwa nie są w stanie jednoznacznie ocenić skuteczności procesu certyfikacji systemów zarządzania jakością.

Wybór i wdrażanie metod kształtowania jakości powinny być konsekwencją jasnej wizji i celów strategicznych przedsiębiorstwa. Systemy zarządzania jakością są skuteczne jedynie wówczas, gdy stanowią narzędzie dobrze określonej strategii.

Jeśli rozpatrywalibyśmy główny cel zewnętrzny certyfikacji, jakim jest poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa, powinniśmy uwzględnić pewne ograniczenia, które go dotyczą. Propagatorzy systemów zarządzania jakością podkreślają olbrzymi potencjał promocyjny certyfikatu, wskazują na szybkie zyski związane z pozyskaniem nowych klientów i wzrostem zadowolenia, a tym samym lojalności dotychczasowych. Tymczasem coraz trudniej uzyskuje się handlowe korzyści certyfikacji. Przebiegający na skalę masową i w dość szybkim tempie proces uzyskiwania certyfikatów zapewnienia jakości odbiera unikatowość tego narzędzia oddziaływania na rynek.

Według danych z 2003 r. na całym świecie zostało już wydanych ponad 600 tys. certyfikatów, w Polsce ponad 6 tys. [Lisiecka 2003, s. 6]. Oczywiście jest, że tak duża liczba certyfikatów prowadzi do osłabienia ich potencjału jako elementu zwiększającego konkurencyjność przedsiębiorstw. Certyfikat może świadczyć

najwyżej o pewnym minimalnym standardzie, którego zapewnienie jest konieczne do funkcjonowania na globalnym, ale i lokalnym rynku.

Ograniczona skuteczność certyfikacji dotyczy także osiągnięcia ich celów wewnętrznych i zewnętrznych w usprawnieniu procesów oraz poprawie jakości produktów [Baraniecka, Witkowski 2005].

Sposobem zapewnienia skutecznego planowania, przebiegu i nadzorowania procesów w ramach systemu zarządzania jakością jest opracowanie odpowiednich dokumentów. Są to najczęściej procedury dotyczące ważnych, zdaniem organizacji, procesów wewnętrznych oraz zapisy dostarczające dowodów, że organizacja działa zgodnie z przyjętymi założeniami. Zapisując pożądany przebieg procesów w ramach organizacji, gwarantujemy jednak poprawne zaspokojenie tych potrzeb odbiorcy, które istniały w momencie dokonywania zapisu. Statyczny charakter systemu ogranicza potrzebę śledzenia zmian w otoczeniu, usztywnia struktury, a tym samym spowalnia, jeśli nie eliminuje, proces dostosowywania się organizacji do wszechobecnych zmian w jej otoczeniu.

Modelowanie procesów zgodnie z wymaganiami określonych norm już z definicji oznacza zwiększenie ich formalizacji, a tym samym ograniczenie elastyczności i szybkości reakcji na zmiany preferencji odbiorców. Potwierdza to przykład polskiego producenta opakowań, u którego proces opracowywania zamówienia klienta trwał ok. 1 dnia, gdy po wdrożeniu systemu zarządzania jakością zgodnego z normami ISO 9001 wydłużył się o 2 dni. Okazało się wówczas, że firma nie jest w stanie dotrzymać zobowiązań dotyczących czasu realizacji zamówienia określonych w ofercie. Tym samym konieczna stała się, niekorzystna dla klientów, zmiana warunków umów.

Jeden z najbardziej znanych amerykańskich konsultantów, Steve Levit, w książce *Quality Is Just the Beginning* w dość prowokacyjny sposób podejmuje próbę oceny nurtu jakościowego w modelowaniu procesów. Krytykując powszechną wśród współczesnych przedsiębiorstw opinię o nadrzędności działań projakościowych, identyfikuje ograniczenia i niebezpieczeństwa wyboru takiego kierunku rozwoju. Uznając potrzebę podnoszenia jakości produktu czy usługi, podkreśla, że budowa systemów zarządzania jakością i ich certyfikacja spowalnia osiągnięcie tego celu. Obowiązek stałego pomiaru jakości produktu czy wybranych procesów obowiązujący w ramach systemów odwraca ponadto uwagę kierownictwa od innych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa [Levit 1994, s. 132-134].

Jedną z zasad (a tym samym celów) zarządzania jakością, na której opiera się norma ISO 9000:2000, propaguje utrzymywanie wzajemnie korzystnych stosunków z dostawcami jako gwarancji wysokiej jakości oferowanych produktów.

Wydawać by się mogło, że takie podejście powinno sprzyjać utrwalananiu partnerskich relacji między przedsiębiorstwami. Tymczasem, śledząc procedury organizacji procesu zakupu, trudno w nich znaleźć miejsce na fundamenty zarządzania zintegrowanymi łańcuchami dostaw, do których należą partnerstwo i zaufanie.

Kontakty z dostawcami wymagają bowiem stałej i ścisłej kontroli jakości dostarczanych przez nich produktów. W konsekwencji działania kontrolne są dublowane, przebiegają zarówno u dostawcy, jak i klienta.

Firmy, które uzyskują certyfikaty jakości, nakładają na swoich dostawców obowiązek odwzorowania tego procesu, uzależniając od jego realizacji dalszą z nimi współpracę. Posiadanie systemów zarządzania jakością staje się również podstawowym kryterium klasyfikacji partnerów handlowych. Postępowanie takie ogranicza swobodę dostawców, przeczy regule partnerstwa i wzajemnych korzyści, co w konsekwencji spowalnia rzeczywisty proces integracji łańcucha dostaw, a tym samym uniemożliwia realizację wielu efektywnych kosztowo koncepcji współpracy z dostawcami, takich jak: strategia szybkiej reakcji (QR) czy efektywnej obsługi klienta (ECR).

Jak pokazuje praktyka, potraktowanie systemu zarządzania jakością i uzyskania certyfikatu jak uwieńczenie prac nad doskonaleniem wszystkich obszarów oraz procesów i jak gwarancję trwałego sukcesu rynkowego stało się powodem upadku wielu wcześniej zupełnie poprawnie funkcjonujących przedsiębiorstw.

### 3.2. Efektywność certyfikacji

**Efektywność** procesu rozumiana jest jako relacja nakładów i efektów z nim związanych. W przypadku procesu certyfikacji systemów zarządzania jakością należy określić i zmierzyć koszty związane z jego realizacją, a następnie zidentyfikować i skwantyfikować jego wymierne efekty. Z obserwacji praktyki gospodarczej wynika, że trudności pojawiają się podczas realizacji obu tych zadań.

Certyfikacji systemu przypisuje się miano inwestycji w rozwój organizacji, stąd zupełnie na miejscu wydaje się pytanie o jej opłacalność. Szukając wyjaśnienia, można spotkać się z lakonicznym stwierdzeniem, iż odpowiedź na to pytanie jest nadal w dużej mierze niejasna, a od strony metodycznej jest w fazie dyskusowania, a więc otwarta. Problem ten jest także dostrzegany, ale tylko pozornie rozwiązywany w różnego rodzaju poradnikach praktycznych, gdzie do oceny efektywności systemów zarządzania jakością proponuje się tradycyjne, dość uniwersalne narzędzia graficzne, w rodzaju diagramu Ishikawy, diagramu Pareto, arkuszy i kart kontrolnych, diagramu relacji, diagramu pokrewieństwa, diagramu systematyki oraz diagramu macierzowego [*Oceń przydatność...* 2005, s. 7]. Zamiast rzeczywistego pomiaru efektywności sugeruje się skoncentrowanie uwagi na badaniu satysfakcji klienta za pomocą Indeksu Zadowolenia Klienta (CSI – *Client Satisfaction Index*) [*Oceń przydatność...* 2005, s. 6].

Krytycy systemów zapewnienia jakości twierdzą, że standardy, na których się opiera, są zbyt ogólne, aby prowadziły do prawdziwej i odczuwalnej poprawy sytuacji ekonomicznej i rynkowej firmy, stąd wniosek, że nakłady poniesione na jego budowę i certyfikację trudno zrekomensować.

Koszty wdrożenia systemu, a tym bardziej koszty jego certyfikacji są znaczne, a po ostatniej nowelizacji mogą wzrosnąć. Uznaje się, że średnie koszty wprowadzenia systemu jakości zależą od wielkości przedsiębiorstwa. Z danych dotyczących rynku amerykańskiego, wynika iż w przypadku małych firm średni koszt wprowadzenia systemu wynosi 102 tys. USD, dla średniej wielkości firm – 150 tys. USD, a dla dużych – 390 tys. USD<sup>2</sup>. Trzeba wyraźnie zaznaczyć, że największy udział w strukturze kosztów mają te związane z certyfikacją, czyli usługi konsultantów i opłaty dla jednostek certyfikujących. Dla porównania: sama certyfikacja systemu w średniej wielkości przedsiębiorstwie produkcyjnym w Polsce kosztuje ok. 100 tys. zł (dane z 2003 r.), a coroczne audyty sprawdzające ok. 20 tys. zł (osobodzień wynosi 2-3 tys. zł, w ciągu roku audytor pracuje ok. 10 dni).

Koszty, a tym samym efektywność certyfikacji w dużym stopniu zależą od sposobów przebiegu tego procesu. Normy ISO nie wprowadzają jednolitego sposobu wdrażania systemu zarządzania jakością, więc każda organizacja może wybrać swój własny sposób prowadzenia działań z tego zakresu. Jeżeli jednak ubiega się ona o certyfikację systemu, niezbędne okazuje się podjęcie pewnych z góry określonych działań.

Budowa systemu zarządzania jakością według norm ISO 9000 wymaga podejścia procesowego. Przedsiębiorstwa, które nie realizowały jego założeń w przeszłości, muszą włożyć wiele trudu już w sam etap przygotowań. Identyfikacja i mapowanie procesów przedsiębiorstwa stają się warunkiem i podstawą tworzenia dokumentacji systemu.

Proces budowy, wdrażania i utrzymania systemów jakości rozpoczyna się od przeglądu stanu aktualnego – tzw. audytu diagnostycznego. Audyt taki, ze względu na jego złożoność i niewielką wiedzę firmy w tym zakresie, przeprowadzają firmy doradcze. Wynikiem audytu jest stworzenie harmonogramu wdrożenia systemu. Kolejne kroki to: powołanie pełnomocnika kierownictwa ds. jakości, stworzenie polityki jakości (określenie celów systemu, stworzenie mapy procesów, księgi jakości, procedur, formularzy), szkolenia przez uprawnione firmy certyfikujące audytorów wewnętrznych, szkolenia pozostałych pracowników prowadzone przez audytorów wewnętrznych. Tak przygotowana firma zgłasza się do wybranej jednostki certyfikującej z prośbą o ocenę i przyznanie certyfikatu. Po dokonaniu wszystkich formalności w terminie 4 tygodni zostaje przeprowadzony audyt certyfikujący. W okresie ważności certyfikatu odbywają się wizyty kontrolne weryfikujące sprawność funkcjonowania systemu.

W Polsce wciąż brakuje szczegółowych danych o rozwoju systemów zarządzania jakością. Jednak w wielu krajach takie próby podjęto. Analiza prowadzona przez E. Naveha i A. Marcusa wykazała, że w Ameryce Północnej średni czas nie-

<sup>2</sup> Wyniki badań E. Naveha i A. Marcusa za: „ABC Jakości. Akredytacja. Badania. Certyfikacja. Quality Review” 2002, nr 2(30), s. 28.

zbędny do uzyskania certyfikacji wynosi 2 lata i 9 miesięcy, a czas jej utrzymania wynosi 4 lata (w przypadku dużych firm) i nie dłużej niż 3 lata (w przypadku małych i średnich [Naveh, Marcus 2002, s. 28]. Nic więc dziwnego, że pracowitość i czasochłonność są tymi cechami procesu wdrażania systemu zarządzania jakością, które jako jedyne zgodnie wymieniają zarówno jego przeciwnicy, jak i zwolennicy.

Jak widać, znaczne koszty związane z certyfikatem ISO, ponoszone nie tylko na etapie jego uzyskiwania, ale przede wszystkim utrzymania, często są nieporównywalnie większe niż efekty, jakie uzyskano dzięki jego posiadaniu.

#### **4. Próba oceny skuteczności i efektywności certyfikacji systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie produkcyjnym**

Badany podmiot to przedsiębiorstwo produkcyjne funkcjonujące w sektorze maszynowym. Głównym powodem wprowadzenia systemu zarządzania jakością, a także jego certyfikacji była presja głównego inwestora – właściciela międzynarodowego holdingu, którego częścią jest przedsiębiorstwo. Celem certyfikacji, według inicjatora, było ujednoczenie organizacji działań w holdingu oraz poprawa wizerunku firmy na rynku. Cel ten według pracowników przedsiębiorstwa został osiągnięty. Nie określono jednak, w jaki sposób dokonano takiej oceny.

Analiza źródeł informacji o działalności przedsiębiorstwa wykazała, że weryfikatorem wpływu procesu certyfikacji systemów zarządzania jakością na wizerunek firmy może stać się badanie opinii klientów. Badanie to jest prowadzone od kilku lat przez dział marketingu, przy czym do tej pory nie wykorzystywano jego wyników do oceny systemu zarządzania jakością.

W trakcie wspomnianych badań klienci są proszeni o wybór czynnika, który wpłynął na podjęcie przez nich współpracy z przedsiębiorstwem. Posiadanie certyfikatu wymieniane było jako istotny, jednak nie najważniejszy powód – najczęściej zajmowało 4. i 5. miejsce na 7 czynników, po cenie, jakości (w tym dobrej opinii o firmie na rynku), warunkach obsługi czy tradycji firmy. W związku z tym, jeśli za cel certyfikacji uznalibyśmy zdobywanie nowych klientów, możemy stwierdzić, że w analizowanym przypadku jej skuteczność jest niska.

W badanym przedsiębiorstwie niezmiernie trudno określić długoterminowe efekty procesu certyfikacji. W początkowym etapie funkcjonowania systemu nie dokonywano pomiarów nakładów i korzyści z nim związanych.

Do oceny krótkookresowych, wymiernych korzyści wykorzystuje się roczne programy działań w zakresie jakości, ochrony środowiska czy bezpieczeństwa, a w ich ramach identyfikuje tzw. koszty jakości. Przykład kwestionariusza oceny realizacji programu środowiskowego zaprezentowano w tab. 1.



Tabela 1. Przykład kwestionariusza rocznego programu środowiskowego badanego przedsiębiorstwa

Cel	Zadanie	Sposób oceny realizacji	Termin realizacji	Odpowiedzialni	Środki na realizację	Uwagi

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów przedsiębiorstwa.

Jak widać, kwestionariusz pozwala na ocenę zarówno skuteczności, jak i efektywności działań związanych z systemem środowiskowym, podejmowanych w okresie roku. Pomiar efektywności wymaga dodatkowych informacji dotyczących korzyści finansowych. Są one generowane w postaci sprawozdania o oszczędnościach wynikających z realizacji wybranego programu. Wiele rejestrowanych w programach firmy działań spełnia warunek skuteczności, nieliczne natomiast są jednocześnie skuteczne i efektywne.

Prezentowane narzędzia oceny systemów zarządzania jakością, środowiskiem czy bezpieczeństwem nie uwzględniają jednak pierwotnych celów certyfikacji, a także nie pokazują struktury i skali nakładów ponoszonych na certyfikację od momentu jej zainicjowania. Kwestionariusz jest raczej formą oceny bieżących działań podejmowanych w związku z istniejącym systemem zarządzania jakością.

Ważnym parametrem oceny efektywności procesu certyfikacji systemów zarządzania jakością są koszty jakości. Ich redukcja staje się bowiem głównym celem systemu, a skala tej redukcji decyduje o jego skuteczności i efektywności.

**Koszty jakości** w badanym przedsiębiorstwie tworzą m.in.: koszty funkcjonowania działu systemów zarządzania oraz działów kontroli jakości, koszty błędów wewnętrznych i zewnętrznych (identyfikowanych w formie reklamacji), koszty opóźnień (ustalone w umowach handlowych) oraz koszty wniosków zmian (dotyczących wprowadzania uzasadnionych usprawnień sugerowanych przez pracowników).

Porównując koszty jakości o takiej strukturze, przedsiębiorstwo utrzymuje, iż funkcjonowanie systemów pozwoliło na ich znaczną, bo 30-procentową redukcję w ciągu ostatnich 10 lat. Nikt jednak nie jest w stanie określić dokładnie, jakie nakłady poniesiono na system i jego certyfikację w wymienionym okresie. Jeśli więc jako cel systemu ustalimy redukcję kosztów jakości, można uznać go za skuteczny, nie możemy natomiast jednoznacznie ocenić jego efektywności.

## 5. Podsumowanie

Szukając odpowiedzi na pytanie o skuteczność i efektywność certyfikacji, można pokusić się o twierdzenie, że w dużym stopniu ich ocena zależy od miejsca, jakie w hierarchii władzy mają pracownicy odpowiedzialni za zapewnienie jakości czy kontrolę jakości.

W zależności od tego, która grupa interesów dominuje tak pozytywne efekty w rozwoju firmy są przypisywane narzędziom, koncepcjom i działaniom, które są przez nie wykorzystywane. Takie podejście zmienia rolę i znaczenie poszczególnych pracowników w hierarchii przedsiębiorstwa, staje się również barierą utrudniającą dalsze doskonalenie jakości z powszechnym udziałem pracowników.

W trakcie budowy systemów zarządzania jakością na pierwszy plan wysuwa się jednostka kontroli jakości, która zazwyczaj, pełniąc funkcje wspomagające wobec takich jednostek, jak zaopatrzenie, produkcja czy sprzedaż, w procesie certyfikacji uzyskuje uprawnienia decyzyjne. Ponadto, uznając swoje cele za priorytetowe w kontekście projektowania systemu, działy związane z kontrolą jakości ograniczają możliwości poprawy relacji celów pozostałych funkcji i stają się często wąskim gardłem w wielu procesach zachodzących w organizacji.

Przedstawione opinie i wątpliwości wskazują, że nie zawsze wdrożenie systemów jakości zgodnych z określonymi normami jest przejawem ich rozwoju gwarantującym poprawę pozycji konkurencyjnej i sukces rynkowy. Ponadto liczne pułapki na drodze do uzyskania certyfikatów mogą utrudniać sprawne i efektywne funkcjonowanie organizacji. W celu oceny istniejącego lub planowanego systemu zarządzania jakością warto zidentyfikować zakres i sposoby pomiaru jego skuteczności i efektywności. Zwiększy to racjonalność decyzji podejmowanych w odniesieniu do wdrażanych rozwiązań, a także wzbogaci wiedzę przedsiębiorstw o sposobach poprawy ich konkurencyjności.

## Literatura

- Baraniecka A., Witkowski J., *Siedem pułapek certyfikacji systemów zarządzania jakością*, „Przegląd Organizacji” 2005 nr 7-8.
- Bąk M., *Nowoczesne systemy zarządzania jakością ISO – ujęcie praktyczne*, „Problemy Jakości” 2003, nr 9.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Dahlgaard J.J., Kristiansen K., Kanij G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Ishikawa K., *Introduction to Quality Control*, JUSE Press Ltd., Tokyo 1989.
- Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2000.
- Levit S., *Quality is Just the Beginning. Managing for Total Responsiveness, A Much-needed Critique of Mainstream Thinking on the Total Quality Movement*, McGraw-Hill, New York 1994.
- Lisiecka K., *Czy certyfikacja systemu jakości wg norm serii 9000 się opłaca*, „Problemy Jakości” 2003, nr 3.

- Lisowski J.: *Podstawy zarządzania jakością w przemyśle na przełomie wieków*, w: *Strategia rozwoju przemysłu w Polsce na przełomie wieków*, red. K. Górka, J. Szablowski, ZN seria I, nr 3, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2000.
- Naveh E., Marcus A., „ABC Jakości. Akredytacja. Badania. Certyfikacja. Quality Review” 2002 nr 2 (30).
- Oceń przydatność i efektywność swojego systemu zarządzania jakością*, [w:] *Zarządzanie jakością w praktyce. Normy ISO serii 9000*, Wiedza i Praktyka, Sulejówek 2005.
- Rogala P., Brzozowski T., *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, AE, Wrocław 2003.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002.
- Trocki M., *Wartość przedsiębiorstwa i wartość jego produktów*, „Master of Business Administration” 2001, nr 2.

## **EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS CERTIFICATION IN AN ENTERPRISE**

### **Summary**

The paper deals with the main problems in evaluating the effectiveness and the efficiency of the quality management systems ISO 9001:2000. The authors argue that a high cost as well as a time consuming quality assurance system implementation is not always effective and efficient. The case study of the quality management system of Polish paper machinery producer is presented.