

Siedem pułapek certyfikacji systemów zarządzania jakością

<https://doi.org/10.33141/po.2005.78.16>

Przeгляд Organizacji, Nr 7/8 (786/787), 2005, ss. 61-65

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Anna Baraniecka, Jarosław Witkowski

*„Zarządzanie będzie rozczarowane
po certyfikacji systemu jakości na standardy ISO 9000”¹⁾.*

Philip Crosby

Certyfikacja systemów zarządzania jakością w organizacjach gospodarczych jest zjawiskiem tak powszechnym i popularyzowanym, że wielu menedżerów bezkrytycznie utożsamia postępy w doskonaleniu zarządzania jakością z uzyskaniem kolejnego certyfikatu. W tym niebezpiecznym i kosztownym przeroscie formalizacji mają swój udział nie tylko zainteresowane firmy audytorskie, ale również naukowcy, którzy zwykle wyolbrzymiają korzyści, a pomijają wady związane z procesem certyfikacji.

Systemy zarządzania jakością najczęściej oceniane są jako pozytywny element funkcjonowania przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu podkreśla się głównie korzyści wynikające z faktu normalizacji procesów, ale niezmiernie rzadko wskazuje się na ograniczenia i niebezpieczeństwa, które niesie dla stosującej ją organizacji.

Wątpliwości na temat certyfikacji zgłosił m.in. J. Brilman, który pisał o tym, że większość przedsiębiorstw europejskich nie należących do branży samochodowej i elektronicznej oraz nie będących filiami grup amerykańskich z reguły – z przyczyn komercyjnych – priorytetowo traktowało uzyskiwanie certyfikatów ISO 9000. Dzięki stosowaniu takiego podejścia zdobywały one lepszą kontrolę na swoimi procesami, a także możliwości racjonalizacji, formalizacji umiejętności, utrwalania wiedzy oraz zabezpieczenia jakości. Jednak koszt takiego podejścia, mobilizacja personelu do respektowania procedur oraz słaby wpływ tych działań na efekty handlowe okazywały się w wielu przypadkach zniechęcające. To z kolei sprawiało, że wiele firm zaczęło wahać się, czy w ogóle warto angażować w tak rozumiany system zarządzania jakością²⁾.

Kiedy firma uzyskuje pierwszy certyfikat, zawsze świętuje ten fakt. Nagradza się więc zaangażowanych pracowników, przygotowuje nowe katalogi, z dumą informując wszystkich kooperantów i najbliższe otoczenie o tym wielkim osiągnięciu. Dostrzega się olbrzymi potencjał promocyjny certyfikatu, liczy na szybkie zyski związane z pozyskaniem nowych klientów

i wzrostem zadowolenia, a tym samym lojalności dotychczasowych. Tymczasem coraz trudniej uzyskuje się handlowy efekt certyfikacji. Przebiegający na skalę masową i w dość szybkim tempie proces uzyskiwania certyfikatów zapewnienia jakości odbiera unikatowość tego narzędzia oddziaływania na rynek.

Owszem, wdrożenie systemu zapewnienia jakości pozwala na pełną identyfikację i ocenę procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, jednak nie gwarantuje ich optymalizacji. 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.

Typowy scenariusz po uzyskaniu certyfikatu to powrót do dawnych praktyk, nieprzestrzeganie ustalonych procedur, zaniedbywanie okresowych przeglądów systemu. Odtworzenie systemu na potrzeby ponownej certyfikacji okazuje się niezwykle kosztowne, praco- i czasochłonne. Po czym sytuacja powtarza się.

J.J. Dahlgaard, K. Kristensen oraz G.K. Kanji określają ISO 9000 mianem szybkiego rozwiązania. Powodem takiej oceny jest udowodniony przez nich fakt, że prawie każda firma jest w stanie uzyskać certyfikat w ciągu kilku lat, jeśli wpłaciła za niego pieniądze oraz że po uzyskaniu certyfikatu system zarządzania jakością ulegnie zamrożeniu i będzie doskonały tylko w przypadku i zgodnie z nowelizacją serii ISO 9000³⁾.

Obserwacja praktyki gospodarczej wskazuje, że budowa systemu zarządzania jakością obfituje w wiele pułapek, w które wpadają najczęściej te firmy, które nazbyt zawierzyły „mocy sprawczej” certyfikatu jakości, a procesowi jego uzyskania nadały priorytetowy charakter.

Zdaniem autorów do głównych wad certyfikacji zaliczyć należy:

- dużą praco- i czasochłonność,
- bardzo wysokie koszty,
- nadmierną formalizację procesów,
- marginalizację istotnych obszarów zarządzania,



- spowalnianie procesu rzeczywistej integracji dostawców na podstawie partnerstwa, zaufania i wzajemnych korzyści,
- koncentrację na zarządzaniu operacyjnym,
- nie kontrolowane zmiany w hierarchii organizacyjnej.

Pracochłonność i czasochłonność

Chociaż normy ISO regulują ogólne zasady funkcjonowania organizacji w celu zapewnienia odpowiedniej jakości produktu czy usługi, to nie wprowadzają jednolitego sposobu wdrażania systemu zarządzania jakością. Stąd 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 samym etapie przygotowań. Identyfikacja i mapowanie procesów przedsiębiorstwa staje się warunkiem i podstawą do tworzenia dokumentacji systemu.

Proces budowy, wdrażania i utrzymania systemów jakości rozpoczyna się od przeglądu stanu aktualnego – tzw. audytu diagnostycznego. Audyt taki, z uwagi 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

Tab. 1. Liczba dni pracy audytorów w zależności od liczby pracowników przedsiębiorstw

Liczba pracowników	Liczba dni pracy audytorów
1–10	2
11–25	3
26–45	4
46–65	5
66–85	6
86–125	7
126–175	8
176–275	9
276–425	10
426–625	11
626–875	12
876–1175	13
Powyżej 1175	Dowolna liczba audytorów

Źródło: D. ŻYGOWSKA, *ISO przewodnikiem dla logistyki*, „Eurologistics” 2/ 2004, s. 41.

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 niezbędny 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 średnich⁴. Nic więc dziwnego, że pracochłonność i czasochłonność są tymi cechami procesu wdrażania systemu zarządzania jakością, które jako jedyne zgodnie wymieniają zarówno jego przeciwnicy, jak i zwolennicy.

Bardzo wysokie koszty

Certyfikacja systemu postrzegana jest jako inwestycja, stąd zupełnie na miejscu wydaje się pytanie o jej opłacalność. I tu śledząc literaturę przedmiotu spotykamy się z lakonicznym stwierdzeniem, że odpowiedź na to pytanie jest nadal w dużej mierze niejasna, a od strony metodycznej jest w fazie dyskusowania, a więc otwarta. Krytycy systemów zapewnienia jakości twierdzą, że standardy, na których się opiera, są zbyt ogólne, aby prowadziły do prawdziwej i odczuwalnej poprawy sytuacji ekonomicznej i marketingowej 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. Zdaniem doświadczonych audytorów jednostek certyfikujących, dla większości przedsiębiorstw certyfikowanych głównymi przeszkodami są ograniczenia w zakresie poziomu kapitału intelektualnego, jak również bariery finansowe.

Uznaje się, że średnie koszty wprowadzenia systemu jakości zależą od wielkości przedsiębiorstwa. Z danych dotyczących rynku amerykańskiego wynika, że w przypadku małych firm średni koszt wprowadzenia systemu wynosi 102 tys. USD, dla średniej wielkości firm – 150 tys. USD, a dla dużych – 390 tys. USD⁵. Przy czym należy wyraźnie zaznaczyć, że największy udział w strukturze kosztów mają te związane z certyfikacją, czyli usługi konsultantów i opłaty dla jednostek certyfikujących.

International Accreditation Forum Inc. w trosce o utrzymanie wysokiego poziomu usług świadczonych przez jednostki certyfikujące ustaliło wiele zasad, jakimi konsultanci tych firm powinni kierować się podczas audytów. Jedną z nich mówi o minimalnej liczbie dni audytu prowadzonego w każdej firmie, uzależniając ją głównie od liczby zatrudnionych pracowników, co zostało zaprezentowane w tabeli 1.

Tab. 2. Czynniki wpływające na wybór jednostki certyfikującej

Czynniki wpływające na wybór jednostki certyfikującej	w %
Cena usługi certyfikacyjnej	44,3
Opinie innych organizacji	17,2
Referencje branżowe jednostki certyfikacyjnej	7,1
Referencje branżowe jednostki certyfikacyjnej (na świecie)	4,1
Elastyczność jednostki certyfikacyjnej	3,3
Szybkość procesu certyfikacji	3,0
Świadczenie usług doradczych związanych z przygotowaniem do certyfikacji	2,9
Rozpoznawalność jednostki certyfikacyjnej	2,8
Referencje danej jednostki certyfikacyjnej (w Polsce)	2,6
Oferta szkoleniowa związana z przygotowaniem do certyfikacji i utrzymania SZJ	2,0
Inne	10,7

Źródło: D. KACZYŃSKA, *Dobrze przeprowadzone badanie gwarantuje działanie SZJ*, „Puls Biznesu”, 19.10.2004, s. 3.

Konkurencja na rynku organizacji certyfikujących obniża systematycznie ceny świadczonych przez nie usług. Powoduje to, że w wyborze jednostki certyfikującej organizacje gospodarcze coraz częściej kierują się kryterium ceny. Wyniki badań na temat czynników wyboru jednostki certyfikującej jednoznacznie wskazują na dominację kryterium kosztowego (zob. tab. 2).

Powołując się na udowodnioną korelację między efektem budowy i certyfikacji systemu a poziomem, jaki reprezentują audytorzy i jednostki ich zatrudniające⁶⁾, może to osłabić potencjał naprawczy tych systemów. Dodatkowym problemem jest częsta praktyka występowania audytorów w roli konsultantów. Klóci się to z niezależnością i obiektywizmem pożądanym w procesie prawidłowej certyfikacji.

Nadmierna formalizacja procesów

Bazując jedynie na obserwacjach w zakresie częstotliwości wdrażania innych koncepcji doskonalących funkcjonowanie przedsiębiorstw można zaryzykować tezę, że do rzadkości należy wdrażanie systemów zarządzania jakością w celu porządkowania i usprawniania wewnętrznych procesów organizacji. Temu służy np. zarządzanie procesowe czy *Business Process Reengineering*, które mimo dużego potencjału naprawczego przy często mniejszych wymaganiach inwestycyjnych, nie doczekały się wielu kompleksowych wdrożeń.

W celu zapewnienia skutecznego planowania, przebiegu i nadzorowania procesów w ramach systemu zarządzania jakością opracowuje się odpowiednie dokumenty. Są to najczęściej procedury dotyczące ważnych, zdaniem organizacji, procesów wewnętrznych oraz zapisy dostarczające dowodów, że organizacja działa zgodnie z przyjętymi założeniami.

Zapisując pożądaną przebieg procesów w ramach organizacji gwarantujemy jednak poprawne spełnienie tych potrzeb odbiorcy, które istniały w momencie

dokonywania zapisu. Statyczny charakter systemu ogranicza potrzebę śledzenia zmian w otoczeniu, usztywnia strukturę, a tym samym spowalnia, jeśli nie eliminuje, proces dostosowywania się organizacji do wszechobecných 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. Potwierdzeniem jest znany autorom 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 kolejne 2 dni. Okazało się wówczas, że firma nie jest w stanie dotrzymać zobowiązań dotyczących czasu realizacji zamówienia określonych w ofercie.

Jeden z najbardziej znanych amerykańskich konsultantów, Steve Levit w książce pt. *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 pro jakościowych, 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 przedsiębiorstwa⁷⁾.

Marginalizacja istotnych obszarów zarządzania (finanse, marketing, kadry)

System zarządzania jakością w przedsiębiorstwie obejmuje następujące podsystemy: zarządzanie systemem jakości, sterowanie rozwojem procesu produkcyjnego, programy obiegu in-

formacji o jakości, specjalne badania rozwojowe i studialne, urządzenia kontrolno-pomiarowe zaangażowania zasobów ludzkich, kontakty z nabywcami.

Normalizacja nie obejmuje takich obszarów działania firmy, jak: finanse, marketing czy kadry, co w konsekwencji wymaga objęcia ich innymi koncepcjami usprawnień. Podnosi to ryzyko braku spójności celów, ogranicza efekt synergii działań i ostatecznie podnosi koszty usprawnień.

W tym kontekście certyfikację ISO określa się jako pojedyncze lekarstwo firmy, które, by przyniosło rzeczywistą poprawę, powinno być stosowane z innymi narzędziami we właściwym porządku i w rozsądnej dawce. W przeciwnym razie organizacji zabraknie tego, czego potrzebuje ona dla przetrwania. A lekarstwo może okazać się bardzo niebezpieczne⁸⁾.

Najczęstszym błędem popełnianym w odniesieniu do pojmowania koncepcji zarządzania jakością wydaje się utożsamianie systemów ISO 9000 oraz TQM. Jakkolwiek TQM i ISO 9000 uzupełniają się, to mają różne, chociaż niesprzeczne cele. ISO to ogół zaplanowanych i systematycznych działań, które są prowadzone w celu spełnienia warunków jakości oraz potrzeb i oczekiwań klientów⁹⁾. W największym skrócie normy ISO mówią „jak realizować pewne działania”. Tymczasem TQM to filozofia, system zarządzania służący poprawie, rozwojowi i integracji jakości, realizowany przez grupy w różnych organizacjach, aby zapewnić produkcję wyrobów i usług, które dają zadowolenie klienta w sposób najbardziej ekonomiczny. W ramach TQM ma miejsce próba integracji podejścia zorientowanego na ustawiczny postęp i doskonałość operacyjną z metodami opracowywania strategii.

Potraktowanie systemu zarządzania jakością i uzyskania certyfikatu za uwieńczenie prac nad doskonaleniem wszystkich obszarów i procesów jako gwarancji trwałego sukcesu rynkowego stała się powodem upadku wielu wcześniej zupełnie dobrze funkcjonujących przedsiębiorstw. Z praktyki wdrożeń systemów zarządzania jakością wynika, że możliwe są trzy sposoby podejścia do problemu¹⁰⁾:

- uzyskanie certyfikatu jako minimalnego celu wynikającego z działań marketingowych, wymagań klientów lub konkurencji,
- budowa optymalnego dla przedsiębiorstwa systemu zapewnienia jakości,
- wdrożenie systemu jakości traktowanego jako pierwszy krok na drodze prowadzącej do wprowadzenia zasad TQM.

Doświadczenia 220 tys. przedsiębiorstw w ponad stu krajach świata (w tym około 1000 polskich przedsiębiorstw) potwierdzają, że najlepszą pod względem efektywności strategią jest wdrożenie systemu jako fundamentu dla programu kompleksowego zarządzania jakością¹¹⁾. W tym kontekście system zarządzania jakością (już bez warunku jego certyfikacji) stanowi minimum w programie jakości, zapewniając niezbędny stopień powtarzalności działań i gwarantując przejrzystość procesów nim objętych.

Spowalnianie procesu rzeczywistej integracji sieci dostaw opartej na partnerstwie, zaufaniu i wzajemnej korzyści

Jedną z zasad zarządzania jakością, na której opiera się norma ISO 9000:2000 propaguje utrzymywanie wzajemnie korzystnych stosunków z dostawcami jako gwarancję wysokiej jakości oferowanych produktów. Jeden z podrozdziałów normy ISO zatytułowany „zakupy” dotyczy sposobów modelowania takiej współpracy. Nakłada on na organizację obowiązek właściwego prowadzenia działań związanych z zakupami. Ich zakres i intensywność powinny być odpowiednie do wpływu kupowanych produktów i usług na jakość wyrobu finalnego. Organizacja powinna oceniać swoich dostawców i współpracować z najlepszymi z nich. Jakość dokonywanych zakupów powinna być weryfikowana.

Wydawać by się mogło, że takie podejście powinno sprzyjać utrwalaniu partnerskich relacji między przedsiębiorstwami. Tymczasem śledząc procedury dotyczące 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).

Koncentracja na zarządzaniu operacyjnym

Współczesny rynek przyzwyczał już przedsiębiorstwa do braku uniwersalnych, stałych zasad funkcjonowania. Droga do sukcesu jednego przedsiębiorstwa może stać się drogą w kierunku upadku innego. Ustalanie zunifikowanych reguł postępowania dla wielu podmiotów przeczy zasadzie racjonalnego zachowania rynkowego.

Organizacja wydająca normy serii ISO, czyli Komitet Techniczny ISO utrzymuje, że są one jedynie dokumentem określającym wymagania. Natomiast zwolennicy systemu i jego certyfikacji, do których zalicza się głównie jednostki certyfikujące i samych audytorów ISO oraz firmy, które już posiadają certyfikaty, uznają te elementy za kluczowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem, nadając im wymiar strategicz-

ny. Tymczasem sam sposób budowy, certyfikacji i eksploatacji systemu przeczy podstawowym regułom zarządzania strategicznego: otwartości, kompleksowości, orientacji na przyszłość, kreatywności, orientacji na wyniki i współdziałania. Decyzje strategiczne podejmowane są na najwyższym poziomie zarządzania, mają długofalowe skutki, są słabo ustrukturalizowane, mają ogólny charakter, dotyczą całej organizacji i są związane z dużym ryzykiem, gdy decyzje podejmowane w ramach systemu zapewnienia jakości są silnie sformalizowane, dotyczą jedynie określonych obszarów przedsiębiorstwa, mają charakter krótkoterminowy (2–3 lata), podejmuje się je na niższych poziomach zarządzania i są mało ryzykowne.

Również sama definicja procesów obowiązująca w normach ISO odzwierciedla operacyjny charakter działań podejmowanych w ramach budowy systemów zarządzania jakością. Proces w normie ISO 9000 jest określany jako „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, przekształcających wejścia (materiały, energię, informacje itp.) w elementy wyjścia”¹²⁾. Określenie takie nawiązuje do definicji zarządzania operacyjnego jako funkcji zarządzania odpowiedzialnej za wszystkie działania bezpośrednio dotyczące wytwarzania produktu: za gromadzenie rozmaitych składników wejściowych i przetwarzanie ich w planowane produkty końcowe¹³⁾.

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

Nie kontrolowane zmiany w hierarchii organizacyjnej

Budując system zarządzania jakością jedynie na podstawie norm ISO 9000 pojawia się ryzyko podziału firmy na dwie części: pierwszą stanowią pracownicy i przedsięwzięcia, na które wpływa ISO, drugą – pracownicy i przedsięwzięcia poza wpływem ISO. Służby marketingu czy finansów często wymieniane są jako przykłady grup pracowniczych nieistotnych z punktu widzenia zarządzania jakością. Takie podejście zmienia rolę i znaczenie poszczególnych pracowników w hierarchii przedsiębiorstwa, staje również barierą utrudniającą dalsze doskonalenie jakości z powszechnym udziałem pracowników.

W trakcie budowy systemów zarządzania jakością na pierwszy plan wysuwa się jednostka kontroli jakości. Działy kontroli jakości, które tradycyjnie pełnią funkcje wspomagające wobec takich jednostek, jak zaopatrzenie, produkcja czy sprzedaż, uzyskują wówczas uprawnienia decyzyjne. Z uwagi na stale podkreślaną rolę jednostek kontroli jakości w kontekście certyfikacji systemów, komórki te często uznają i realizując swoje cele jako priorytetowe, ograniczając tym samym możliwość poprawy relacji celów pozostałych funkcji. Ostatecznie obszar związany z kontrolą jakości staje się wąskim gardłem w wielu procesach przebiegających przez organizację.

Podsumowanie

Krytycy słusznie traktują nadmierne zaangażowanie w certyfikację systemów zarządzania jakością ISO 9000 jako „reakcję obronną środowisk zajmujących się jakością wobec złożonych dylematów teoretycznych i praktycznych dotyczących jakości”¹⁴⁾. System zarządzania jakością zbudowany na bazie norm ISO stanowi jedynie potwierdzenie tego, że firma robi dokładnie to, co zadeklarowała i ma dowód na to w postaci dokumentacji systemu, a ostatecznie jego certyfikacji. Należy jednak zadać pytanie, czy te zadeklarowane działania zawsze odpowiadają aktualnym i przyszłym potrzebom rynku. 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. Co więcej, liczne pułapki na drodze do uzyskania certyfikatów mogą utrudniać sprawne i efektywne funkcjonowanie organizacji.

dr Anna Baraniecka,
prof. dr hab. Jarosław Witkowski
Katedra Zarządzania Strategicznego i Logistyki
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

PRZYPISY

- 1) Ph. CROSBY, *ISO 9000 + ISO 14000*, „News”, listopad-grudzień 1999, Geneve, [za:] K. LISIECKA, *Czy certyfikacja systemu jakości wg norm serii 9000 się opłaca*, „Problemy Jakości” 2003, nr 3, s. 5.
- 2) J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 229-230.
- 3) J.J. DAHLGAARD, K. KRISTENSEN, G.K. KANJI, *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000, s. 71.
- 4) Wyniki badań E. NAVEHA i A. MARCUSA za: *ABC Jakości. Akredytacja. Badania. Certyfikacja*, „Quality Review”, nr 2(30) 2002, s. 28.
- 5) Wyniki badań E. NAVEHA i A. MARCUSA za: *ABC Jakości. Akredytacja. Badania. Certyfikacja*, „Quality Review”, nr 2(30) 2002, s. 28.
- 6) K. LISIECKA, *Czy certyfikacja systemu jakości wg norm serii 9000 się opłaca*, „Problemy Jakości” 2003, nr 3.
- 7) S. LEVIT, *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, s. 132-134.
- 8) L. PRINTZ, *Highly Dangerous Medicine*, Arhus Stiftstidende, Arhus 1993, [za:] J.J. DAHLGAARD, K. KRISTENSEN, G.K. KANJI, *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000, s. 72.
- 9) E. GŁADOSZ, *Kreowanie kultury jakości a TQM*, „Problemy Jakości” 2002, nr 2, s. 36.
- 10) E. SKRZYPEK, *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2002, s. 38.
- 11) W. ERVARSHEIM, B. MISCHKE, *Von Qualitätsmanagement System zu Total Quality Management*, „Quality und Zuverlässigkeit” 1995, nr 10, s. 1154, za: E. SKRZYPEK, *Jakość i efektywność, op.cit.*, s. 38.
- 12) PN-ISO 9000:2001.
- 13) D. WATERS, *Zarządzanie operacyjne*, PWN, Warszawa 2001, s. 19.
- 14) M. TROCKI, *Wartość przedsiębiorstwa i wartość jego produktów*, „Master of Business Administration” 2001, nr 2.