

## ZADANIA JEDNOSTKI CERTYFIKUJĄCEJ W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

### 5.1 WPROWADZENIE

W Polsce działa kilkanaście tysięcy organizacji, które posiadają certyfikowany system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001. Na rynku działa kilkadziesiąt jednostek certyfikujących, które oferują usługi w zakresie certyfikacji. W 2011 roku ukazała się nowa edycja normy ISO 19011, w której zawarte są wytyczne dotyczące audytowania. Jest to pierwsza norma, w której udało się zunifikować wytyczne dla wszystkich systemów zarządzania. W listopadzie 2012 roku ukazała się polskojęzyczna wersja ISO 19011. W normie PN-EN ISO 19011:2012 zawarte są wytyczne dotyczące: zasad audytowania, zarządzania programem audytów, przeprowadzania audytu, kompetencji i oceny audytorów. Certyfikacja systemów zarządzania jakością jest prowadzona w warunkach polskich od 1990 roku. Powinniśmy więc jako kraj posiadać bogate doświadczenia dotyczące certyfikacji. Na naszym rynku działają różnej wielkości jednostki certyfikujące, zarówno zagraniczne, jak i krajowe. Mamy dostęp do najnowszych standardów dotyczących audytowania. Przedstawione fakty skłaniają do twierdzenia, że zagadnienia dotyczące audytu trzeciej strony są dobrze poznane i stanowią pewien standard postępowania. Rzeczywistość okazuje się bardziej złożona. W naszych uwarunkowaniach realizowane są usługi certyfikujące o różnym poziomie jakości. Można wskazać, zarówno dobre, jak i słabe jednostki certyfikujące. Różna jest ocena dokonań jednostek certyfikacyjnych. Sukcesywnie obniża się wartość posiadanych certyfikatów. Pojawia się pytanie o przyczyny takiego stanu rzeczy. Zostały przeprowadzone różnorodne badania systemów zarządzania jakością, w których analizowano również zagadnienia dotyczące certyfikacji [1-4]. Autor niniejszego opracowania przeprowadził w latach 2004-2012 kompleksowe badania systemów zarządzania jakością zgodnych z wymaganiami norm ISO serii 9000 [5-25]. Opierając się na części uzyskanych wyników autor chce się zastanowić nad rolą jednostki certyfikującej w systemie zarządzania jakością. Zamierza zaprezentować postrzeganie jednostek certyfikujących z punktu widzenia zarządzających systemem. Określić czynniki, które mają wpływ na jakość usług certyfikujących. Zastanowić się dlaczego dochodzi do zaburzeń w procesie certyfikacji i jakie są tego przyczyny. Proces certyfikacji systemu jest rozumiany jako szeroki proces, który rozpoczyna się od wyboru jednostki certyfikującej, obejmuje certyfikację systemu i nadzór nad jego funkcjonowaniem w czasie ważności certyfikatu a kończy się na ocenie wartości dodanej jaką generuje cały proces. Przedstawione w opracowaniu przemyślenia i postulaty opierają się na wynikach przeprowadzonych przez autora badań [5-25] oraz na jego

wieloletnich doświadczeniach w działalności doradczej i audytorskiej.

## 5.2 OCZEKIWANIA WOBEC JEDNOSTKI CERTYFIKUJĄCEJ

Zastanawiając się nad oczekiwaniami organizacji w stosunku do jednostki certyfikującej wykorzystano fragment wcześniejszych badań dotyczących certyfikowanych systemów zarządzania jakością, których wyniki zaprezentowano w [21]. Badania dotyczyły diagnozy systemu realizowanej z punktu widzenia pełnomocnika ds. jakości czyli osoby odpowiedzialnej za funkcjonowanie systemu. Badania przeprowadzono metodą ankietową drogą internetową, w oparciu o własny kwestionariusz ankietowy. Poddano analizie próbę organizacji certyfikowanych przez trzy międzynarodowe jednostki certyfikujące, mające znaczący udział w polskim rynku certyfikacji, które oznaczono symbolami A, B i C. Próba badawcza wynosiła 2500 organizacji, z czego ostatecznie w badaniu wzięło udział 560 organizacji o różnej wielkości i profilu działalności. Odpowiedzi na pytania dotyczące jednostek certyfikujących zestawiono w tabeli 5.1.

**Tabela 5.1. Jednostka certyfikująca – sposób wyboru i jej rola**

Lp.	Pytanie	Odpowiedzi	Wynik w %			
			A	B	C	Razem
1	W jaki sposób wybrano jednostkę certyfikującą do pierwszej certyfikacji systemu?	a. przypadkowo	0,30	0,32	0,44	0,35
		b. na podstawie opinii innych organizacji	20,12	28,48	22,67	23,76
		c. kierując się ceną usług	12,01	12,30	18,67	13,84
		d. kierując się nazwą i prestiżem organizacji certyfikującej	44,74	35,28	29,78	37,49
		e. kierując się zdaniem doradcy zewnętrznego	15,92	17,80	21,33	17,99
		f. w inny sposób, proszę podać w jaki	6,91	5,82	7,11	6,57
2	Jaką rolę w Państwa systemie zarządzania jakością pełni jednostka certyfikacyjna?	a. wykrywa niezgodności	7,92	10,83	12,57	10,19
		b. ocenia skuteczność systemu	15,71	17,65	16,89	16,72
		c. potwierdza zgodność systemu	21,17	21,12	17,07	20,09
		d. wskazuje możliwości doskonalenia	23,12	22,46	23,26	22,92
		e. pomaga w rozwoju systemu	12,99	10,70	12,76	12,09
		f. wskazuje słabe punkty w organizacji	18,57	16,18	17,07	17,31
		g. inną, proszę podać jaką	0,52	1,07	0,38	0,68

Źródło: Opracowanie własne

Pierwsze pytanie dotyczyło sposobu wyboru jednostki certyfikującej do pierwszej certyfikacji systemu a więc jednostki wybranej do przeprowadzenia pierwszego audytu certyfikującego po wdrożeniu systemu (tabela 5.1, pozycja 1). Organizacje zwykle poświęcają wiele uwagi wyborowi pierwszego certyfikatora i zazwyczaj wybrana jednostka certyfikuje system przez wiele lat. Przystępując do interpretacji wyników trzeba zauważyć, że zdecydowana większość badanych organizacji wdrażała system z pomocą doradcy

zewnętrznego. Organizacje wybierają jednostkę certyfikującą kierując się różnymi przesłankami. Przeglądając wyniki można zauważyć dużą zbieżność w odpowiedziach niezależnie od przynależności do badanej grupy. Najczęściej wskazywana odpowiedzią jest kierowanie się nazwą i prestiżem organizacji certyfikującej. Oznacza to, że duża grupa organizacji przeprowadza rozeznanie dotyczące jednostek certyfikujących i wybiera te, które cieszą się uznaniem. Jest to podejście ze wszech miar właściwe – organizacja stara się znaleźć uznaną i cieszącą się prestiżem jednostkę. Taka jednostka powinna właściwie przeprowadzić proces certyfikacji i zapewnić organizacji różne korzyści. Drugą najczęściej wskazywaną odpowiedzią jest wybieranie jednostki na podstawie opinii innych organizacji. Podejście wydaje się znowu racjonalne – rozeznanie na rynku powinno wyłonić organizacje, które cieszą się dobrą opinią w oczach swoich klientów. Inne organizacje korzystające z usług certyfikatora powinny najlepiej znać jego możliwości oraz zaangażowanie. Kolejną najczęściej wymienianą odpowiedzią jest kierowanie się zdaniem doradcy zewnętrznego. Doradca pełni ważną rolę podczas budowy systemu i zwykle jego zdanie jest brane pod uwagę podczas wyboru jednostki. Zdarzają się jednak różni doradcy, bardzo dobrzy, którzy chcą zapewnić organizacji dobrego certyfikatora ale również słabi, którzy szukają mało wymagającej jednostki, która bez zastrzeżeń odbierze ich pracę. Dlatego to kryterium wyboru certyfikatora należy potraktować z dużą ostrożnością. Kolejnym kryterium przy wyborze jednostki jest cena usług. Wydaje się naturalne, że organizacje starają się poznać koszty certyfikacji i w oparciu o niej wybierać certyfikatora. Jeśli kryterium to stanowi uzupełnienie wcześniej przedstawianych to nie ma problemu. Jeśli natomiast jest to podstawowe kryterium wyboru to zaczynają się poważne problemy. Najtańsze jednostki certyfikujące zwykle oferują najniższą jakość usług i zatrudniają audytorów o niskich kwalifikacjach. Organizacja świadomie wybierając najtańszą ofertę decyduje się niebezpieczeństwo wyboru słabego certyfikatora, który nie będzie stanie zaangażować się w ten proces. Stosunkowo niewielki procent badanych organizacji wybiera jednostkę w inny sposób co potwierdza, że wcześniej przedstawione kryteria są najczęściej brane pod uwagę. Zdarzają się również organizacje, które przypadkowo wybierają certyfikatora, na szczęście ich udział jest znikomy. Zaprezentowane informacje potwierdzają fakt, że organizacje kierują się różnymi przesłankami przy wyborze certyfikatora i zwykle branych jest pod uwagę kilka kryteriów. Dokładna analiza kryteriów wyboru jednostki certyfikującej w konkretnym przypadku może ujawnić motywy wyboru certyfikatora i wskazać oczekiwania wobec niego.

W drugim pytaniu poproszono pełnomocników ds. jakości o określenie roli, jaką w systemie spełnia jednostka certyfikująca (tabela 5.1, pozycja 2). Przegląd odpowiedzi, wskazując również w tym przypadku, że organizacje udzielają zbliżonych odpowiedzi niezależnie od przynależności do badanej grupy. Organizacje odpowiadając na pytanie udzieliły zróżnicowanych odpowiedzi. Najczęściej wybraną odpowiedzią jest twierdzenie, że certyfikator wskazuje możliwość doskonalenia. Organizacje oczekują informacji, które można wykorzystać do doskonalenia. Chcą zatem aby jednostka pomagała w doskonaleniu, przekazywanymi informacjami inspirowała do tego typu działań. Wydaje się to uzasadnione, organizację poszukują partnera, który będzie wspomagał w obszarze doskonalenia. Drugą najczęściej wskazywaną odpowiedzią jest potwierdzanie zgodności systemu. Organizacja oczekuje, że audytorzy certyfikatora dysponując odpowiednim przygotowaniem i

doświadczeniem będą w stanie sprawdzić czy rozwiązania zastosowane w systemie są zgodne z wymaganiami normy. Niezależna jednostka sprawdzi i potwierdzi zgodność funkcjonującego systemu z wymaganiami opisanymi w dokumencie odniesienia. Połączenie dwóch najczęściej wybieranych odpowiedzi wskazuje na podstawowe oczekiwania wobec jednostki certyfikującej – instytucja, która potwierdzi zgodność funkcjonujące systemu z wymaganiami i wskaże możliwości jego doskonalenia. Wśród kolejnych najczęściej wybieranych odpowiedzi znalazły się: wskazuje słabe punkty w organizacji i ocenia skuteczność systemu. Organizacja oczekuje mechanizmu wczesnego ostrzegania, jednostka zidentyfikuje zaburzenie w systemie w początkowej fazie jego powstawania i tym samym umożliwi organizacji podjęcie działań, które wyeliminują problem w zarodku, nie dopuszczają do jego rozpowszechnienia. Certyfikator ma oceniać skuteczność systemu, ocenić czy system realizuje postawione przed nim cele i czy funkcjonuje skutecznie. Organizacja po raz kolejny oczekuje niezależnego potwierdzenia, że system funkcjonuje prawidłowo i właściwie wypełnia swoje zadania. Wśród kolejnych wskazywanych odpowiedzi znalazły się: pomaga w rozwoju systemu i wykrywa niezgodności. Organizacja chce mieć partnera, który nie tylko będzie ją oceniał ale będzie również ją wspomagał w rozwoju systemu. Organizacja oczekuje niezależnego spojrzenia na jej funkcjonowanie, które wykryje wszelkie niezgodności i da jej pewność, że w przypadku pojawienia się problemów te będą wykryte. Jawi się zatem obraz pełnomocnika ds. jakości, który ma świadomość oczekiwań wobec jednostki certyfikującej. Ostatnia odpowiedź na postawione pytanie – inną rolę od wcześniej wymienionych jest wskazywana bardzo rzadko co potwierdza, że organizacje oczekują standardowych ról jednostki certyfikującej. Na podstawie zaprezentowanego materiału należy stwierdzić, że organizacje dobrze wskazują rolę jaką powinna pełnić jednostka certyfikująca. Umieją wyartykułować swoje oczekiwania wobec certyfikatora. Pozostaje jednak pytanie czy jednostki certyfikujące są w stanie spełnić postawione przed nimi oczekiwania? Czy zaprezentowane powyżej odpowiedzi określają rzeczywistą rolę jednostki w systemie czy są tylko pewną projekcją oczekiwań, które w stosunku do nich są artykułowane.

### **5.3 CZYNNIKI DETERMINUJĄCE JAKOŚĆ USŁUG CERTYFIKUJĄCYCH**

Czynniki wpływające na jakość usług certyfikujących można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Na czynniki wewnętrzne na wpływ organizacja, która zamierza certyfikować system, natomiast czynniki zewnętrzne zależą od uwarunkowań ogólnych. W niniejszym opracowaniu zostaną zaprezentowane, zdaniem autora, najważniejsze czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływające na proces certyfikacji.

Przystępując do analizy czynników zewnętrznych wpływających na proces certyfikacji trzeba zauważyć, że działalność certyfikacyjna nie wymaga specjalnego zezwolenia czy koncesji. W polskich warunkach działa kilkadziesiąt jednostek certyfikujących, zaczynając od dużych międzynarodowych a kończąc na małych działających na lokalnym rynku. Większość jednostek posiada akredytację Polskiego Centrum Akredytacji, ale działają także certyfikatorzy nie posiadający żadnej akredytacji. W zamierzeniach akredytacja miała potwierdzać spełnienie podstawowych wymagań dla prowadzenia tego typu działalności. Skoro jednak część jednostek nie jest akredytowana to nie posiada takiego potwierdzenia. Skutkuje to tym, że istnieją jednostki, które nie spełniają podstawowych wymagań a w

świetne obowiązującego prawa mogą swobodnie działać. Lansowana przez niektórych opinia, że złe jednostki będą eliminowane przez „niewidzialną rękę” rynku okazała się również fałszywa. Na rynku utrzymują się bardzo słabi certyfikatorzy ponieważ stosują oni niskie ceny.

Drugim czynnikiem bezpośrednio związanym z wcześniej przedstawionym jest silna konkurencja w sektorze usług certyfikacyjnych. Na rynku działa wiele jednostek, które próbują wszelkimi możliwymi sposobami walczyć o klienta. Skoro działalność taka nie wymaga spełnienia nawet podstawowych wymagań to słabe jednostki obniżają cenę usług, traktując ją jako główną oręż w walce. Obniża się wymagania, zatrudnia audytorów o bardzo niskich kwalifikacjach. Wbrew pozorom takie działania słabych jednostek certyfikujących silnie oddziałują na inne organizacje w sektorze. Nawet uznane jednostki zaczynają szukać możliwości obniżenia kosztów aby być konkurencyjnym. Jest wiele możliwości szukania „oszczędności”, można zmniejszyć liczby audytów w nadzorze, zatrudnić gorszych ale tańszych audytorów. Tego typu działania powodują obniżenie jakości świadczonych usług w całym sektorze. Systematycznie spada znaczenie certyfikatu, obniża się wymagania w stosunku do organizacji, jednostki certyfikujące są coraz gorzej postrzegane, na rynku funkcjonuje obiegowa opinia, że certyfikat jeśli jest do czegoś potrzebny można po prostu kupić. Są to widoczne skutki silnej konkurencji, dążenia do obniżenia kosztów za wszelką cenę. Zjawiska te wpływają na wszystkie jednostki certyfikujące i powodują niekorzystne efekty w całym sektorze.

Trzecim czynnikiem zewnętrznym jest rzetelność jednostki certyfikującej i jej audytorów. Jak działa dana jednostka, czy stara się rzetelnie i zgodnie z prawdą oceniać system, czy posiada bezkompromisowy brak akceptacji dla fikcji i pozornych rozwiązań? W jaki sposób podchodzą do badania audytorzy, czy starają się rzetelnie wykonać powierzone im zadania? W jaki sposób dobierani są audytorzy, czy posiadają odpowiednie przygotowanie i doświadczenie? Jaka jest gotowość audytorów do zaangażowania w proces audytu? To tylko niektóre pytania, które należałoby postawić jednostce, która uważa się za rzetelną i wiarygodną. Rzetelność certyfikatora jest jego kapitałem, na który trzeba nieustannie pracować a można go stosunkowo szybko utracić.

Przechodząc do czynników wewnętrznych mających wpływ na proces certyfikacji należy rozpocząć od nastawienia organizacji do systemu zarządzania jakością. Ogólnie organizacje można podzielić na dwie grupy, pierwsze która chcą posiadać wdrożony system i drugie, które muszą posiadać system. W pierwszym przypadku zwykle nastawienie do systemu a co za tym idzie do certyfikacji jest właściwe, w drugim natomiast zależy od sytuacji. Organizacje, które muszą posiadać system można również podzielić na kilka grup. Pierwsza grupa to organizacje, które muszą posiadać system ale chcą go wykorzystać do zarządzania, druga, która musi ale przyjmuje założenie, że skoro już jest to ma nie przeszkadzać w pracy, trzecia, której celem jest wyłącznie certyfikat i należy go uzyskać jak najmniejszym nakładem pracy i kosztów. Nastawienie do systemu i certyfikacji będzie inne w każdej z wymienionych grup. Jeżeli organizacja będzie pozytywnie nastawiona do systemu, to będzie zainteresowana w wykorzystaniu możliwości jakie niesie certyfikacja. Jeśli nastawienie będzie skrajnie negatywne to nie ma szans na właściwy przebieg procesu certyfikacji.

Drugim czynnikiem wewnętrznym jest właściwy wybór jednostki certyfikującej. Jeśli organizacja jest zainteresowana posiadaniem rzeczywistego systemu to powinna zadać sobie trud poszukiwania certyfikatora, który będzie miał odpowiednie kwalifikacje i będzie chciał zaangażować się w ten proces. Znalezienie takiej jednostki daje szansę właściwej oceny i doskonalenia systemu. Wybranie przypadkowej lub najtańszej jednostki spowoduje poważne trudności i poza wystawieniem certyfikatu trudno będzie oczekiwać innych korzyści. Organizacja wybierając certyfikatora wybiera partnera, który będzie z nią współdziałał zwykle przez dłuższy okres czasu. Konieczne jest więc określenie celów i postawienie przed jednostką konkretnych zadań. Wypracowanie właściwych relacji pomiędzy klientem audytu a jednostką certyfikującą wymaga odpowiedniej świadomości i zaangażowania ze strony organizacji.

Trzecim czynnikiem jest zaangażowanie ze strony organizacji jako klienta audytu. Proces certyfikacji wymaga zaangażowania obu stron. Nawet najlepiej przygotowani i w pełni zaangażowani w proces certyfikacji audytorzy jednostki certyfikującej nie będą w stanie właściwie przeprowadzić tego procesu bez odpowiedniego przygotowania i zaangażowania ze strony organizacji. Proces certyfikacji jest formą współpracy i współdziałania dwóch stron dlatego bardzo istotne jest zaangażowanie ze strony organizacji. Kluczową rolę odgrywa zaangażowanie najwyższego kierownictwa, które określa zadania stojące przed certyfikacją, motywuje pracowników do działań i nadzoruje cały proces. Właściwe zaangażowanie daje szansę na uzyskanie różnorodnych korzyści, natomiast brak zaangażowania powoduje poważne trudności w procesie audytu.

Czwartym czynnikiem wewnętrznym mającym wpływ na proces certyfikacji jest gotowość do wprowadzania zmian i doskonalenia ze strony organizacji. Podczas certyfikacji i nadzoru nad systemem identyfikowane są różne informacje, które organizacja może wykorzystać do korygowania, rozwoju i doskonalenia. Od nastawienia organizacji, jej umiejętności analizy uzyskanych informacji oraz gotowości do wprowadzania zmian zależy czy informacje te zostaną należycie wykorzystane. Rolą audytorów jednostki certyfikującej jest zbieranie i przetwarzanie informacji a następnie udostępnianie ich organizacji. Rolą odpowiednich osób w organizacji jest analiza uzyskanych informacji i sformułowanie na ich podstawie decyzji, które będą stanowiły podstawę do podejmowanych działań. Aby właściwie przeprowadzić działania poaudytowie organizacja musi być otwarta na zmiany i gotowa do doskonalenia. Potrzebne jest zaangażowanie i determinacja we wprowadzaniu zmian oraz świadomość, że doskonalenie jest naturalnym procesem, który umożliwia organizacji utrzymanie się na rynku.

Piątym czynnikiem, który może niekorzystnie rzutować na proces certyfikacji są błędy i zaniedbania popełnione na etapie projektowania, budowy i wdrażania systemu. Jeżeli organizacja popełniła istotne błędy na etapie projektowania i tworzenia systemu to będą one miały wpływ na proces certyfikacji. Szczególnie poważne błędy i zaniedbania, które długo utrzymują się w systemie są dużym zagrożeniem. Organizacji będzie bardzo trudno wprowadzać zmiany wynikające z przebiegu certyfikacji jeśli w systemie znajdują się poważne zaburzenia. Wykrycie poważnych problemów przed jednostką certyfikującą zwykle wymusza podjęcie radykalnych działań, łącznie z przebudową fundamentalnych założeń systemu. Zwykle organizacje mają ogromne kłopoty z podjęciem takich działań, czasem

konieczne jest istotne przebudowanie podstaw systemu i powtórne jego wdrożenie w praktyce.

## PODSUMOWANIE

Jednostka certyfikująca pełni bardzo ważną rolę w procesie certyfikacji. Żeby mogła jednak wypełnić wszystkie powierzone jej zadania potrzebne jest odpowiednie przygotowanie i zaangażowanie z dwóch stron uczestniczących w procesie – jednostki certyfikującej i organizacji – klienta audytu. Proces certyfikacji jest formą współpracy i współdziałania obu stron i przed każdą ze stron zostały postawione konkretne wymagania. Organizacja chcąc uzyskać wymierne korzyści z tego procesu musi się do niego odpowiednio przygotować, dokonać właściwego wyboru jednostki certyfikującej, postawić przed certyfikatorem konkretne cele do realizacji, analizować otrzymanywane informacje i na ich podstawie wprowadzać zmiany i doskonalić system. Kluczowe znaczenie ma odpowiedni dobór jednostki certyfikującej. Organizacja musi znaleźć partnera, który będzie miał odpowiednie przygotowanie, dysponował wiedzą i umiejętnościami oraz będzie chciał zaangażować się w proces certyfikacji. Z przeprowadzonych badań wynika, że pełnomocnicy ds. jakości są świadomi ważności odpowiedniego wyboru jednostki certyfikującej oraz znają kryteria takiego wyboru. Osoby te umieją również określić rolę certyfikatora w systemie i oczekiwania, jakie w stosunku do niego stawia organizacja. Z innych przeprowadzonych badań wynika jednak, że w procesie certyfikacji pojawiają się różnego rodzaju trudności i zagrożenia. Na przebieg certyfikacji wpływa wiele czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. W pracy przedstawiono najważniejsze, zdaniem autora, czynniki mające wpływ na proces certyfikacji. Organizacja ma możliwość wpływania na czynniki wewnętrzne, ma zatem możliwość oddziaływania na czynniki determinujące przebieg procesu. Właściwie przeprowadzony proces certyfikacji zapewnia organizacji wielorakie korzyści. Organizacja uzyskuje niezależne potwierdzenie, że rozwiązania zastosowane w systemie są zgodne z wymaganiami normy. Jednostka certyfikująca sprawdzając i oceniając poszczególne elementy w systemie oraz ich powiązania potwierdza zgodność z wymaganiami. Ocenia również skuteczność działania elementów w systemie oraz systemu zarządzania jakością jako całości. Poprzez niezależne spojrzenie ekspertów z zewnątrz, którzy badali wiele systemów, organizacja uzyskuje bezcenne informacje dotyczące funkcjonowania systemu, których nie da się uzyskać badając system tylko wewnętrznie. Niezmiernie cenne są informacje dotyczące rozwoju i doskonalenia systemu określone przez audytorów jednostki certyfikującej. Jeśli organizacja dłuższy czas współpracuje z certyfikatorem, to właśnie te informacje stanowią główną wartość dodaną, jaką daje audyt. Organizacja uzyskuje wskazówki jakie podjąć działania, aby się rozwijać i doskonalić posiadany system. Są to chyba najistotniejsze informacje jakie można otrzymać od jednostki certyfikującej. Bardzo ważne są również informacje dotyczące słabych stron i problemów w systemie. Organizacja uzyskuje informacje o rozpoczynających się zaburzeniach i tym samym poprzez podjęcie właściwych działań może wyeliminować je w zarodku oraz nie dopuścić do ich rozprzestrzenienia się. Jest to ważny mechanizm, który można nazwać mechanizmem wczesnego ostrzegania, który ogranicza również ryzyko powstania poważnych zaburzeń. Identyfikowanie niezgodności przez certyfikatora jest wskazaniem aktualnych problemów i

powinno również mobilizować do ich eliminacji, łącznie z usunięciem ich przyczyn. Dobry certyfikator wspiera organizację także w płaszczyźnie regulacji prawnych, które ją dotyczą. Organizacja otrzymuje informacje czy spełnia obowiązujące regulacje i gdzie ewentualnie pojawiają się trudności. Zwrócono uwagę tylko na najważniejsze zadania jednostki certyfikującej w systemie zarządzania jakością. Organizacja może uzyskiwać różnorodne korzyści oraz otrzymywać bezcenne informacje. Aby jednak do tego doszło obie strony, organizacja i certyfikator, muszą być właściwie przygotowane i zaangażowane w analizowany proces. Musi dojść do wzajemnej współpracy i współdziałania. Potrzebne jest zaufanie i wzajemne zrozumienie. Kończąc można stwierdzić, że przebieg procesu certyfikacji zależy w dużym stopniu od organizacji. To ona zdecydowała się na ten proces, wybrała jednostkę certyfikującą i postawiła przed nią konkretne zadania. To ona stworzyła warunki do współpracy, zaangażowała się w proces oraz podejmuje odpowiednie działania wynikające z uzyskiwanych informacji.

## LITERATURA

1. Sampaio P., Saraiva P., Rodrigues A.G., ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches, *International Journal of Quality and Reliability Management*, no. 1, 2009, p. 38-58.
2. Hernandez H., Quality audit as a driver for compliance to ISO 9001:2008 standards, *The TQM Journal*, no. 4, 2010, p. 454-466.
3. Rusjan B., Alic M., Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results, *International Journal of Quality and Reliability Management*, no. 7, 2010, p. 756-778.
4. Srivastav A.K., Impact of ISO 9000 implementation on the organization, *International Journal of Quality and Reliability Management*, no. 4, 2010, p. 438-450.
5. Ligarski M. J., Koczaj K., Jakie wymagania normy ISO 9001:2000 sprawiają trudności polskim przedsiębiorstwom, *Problemy Jakości*, 2004, nr 11, s. 24, 29-33.
6. Ligarski M. J., Doświadczenia z budowy systemów zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 w samorządzie terytorialnym, *Przegląd Organizacji*, 2004, nr 11, s. 38-40.
7. Ligarski M. J., Krysztofiuk J., Obszary sprawiające trudności w systemach zarządzania jakością według normy ISO 9001:2000, *Problemy Jakości*, 2005, nr 10, s. 32-39.
8. Ligarski M. J., Budowa systemów zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 w ochronie zdrowia, *Przegląd Organizacji*, 2005, nr 7-8, s. 66-69.
9. Ligarski M. J., The process of constructing the quality management system for public services versus the effectiveness of this system, *Proc. of the 8th International Commodity Science Conference (IGWT) Current Trends in Commodity Science*, Poznań 2005, vol. I, p.147-153.
10. Ligarski M. J., Czy certyfikowany system jakości przeszkadza w zarządzaniu organizacją, *Przegląd Organizacji*, 2006, nr 9, s. 35-38.
11. Ligarski M. J., Rola auditu trzeciej strony w systemie zarządzania jakością, *Monografia pod red. J. Żuchowskiego, Innowacyjność w kształtowaniu jakości wyrobów i usług*, Wyd. Politechniki Radomskiej, Radom, 2006, s. 410-415, ISBN 83-7351-296-9.
12. Ligarski M. J., Ocena systemu zarządzania jakością – wyniki badań, *Towaroznawcze Problemy Jakości*, 2007, nr 4(13), s. 25-35.



13. Ligarski M. J., System zarządzania jakością – szansa czy zagrożenie dla organizacji, *Przegląd Organizacji*, 2007, nr 2, s. 38-41.
14. Ligarski M. J., Diagnosis of the quality management system – research assumptions, *Proc. of the 9th International Commodity Science Conference (IGWT) Current Trends in Commodity Science*, Poznań 2007, s. 233-238.
15. Ligarski M. J., Pomiar skuteczności systemu zarządzania jakością w organizacji, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2007, nr 5, s.79- 84.
16. Ligarski M. J., Certyfikacja systemu zarządzania jakością a konkurencyjność przedsiębiorstwa, Monografia pod red. J. Pyki, *Nowoczesność przemysłu i usług Procesy restrukturyzacji i konkurencyjności w przemyśle i usługach*, TNOiK, Katowice, 2007, s. 382-388, ISBN 978-83-85587-21-7.
17. Ligarski M. J., Czy system zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2000 można z powodzeniem zastosować w bankowości, *Przegląd Organizacji*, 2008, nr 2, s. 36-40.
18. Ligarski M. J., The effect of construction process of the quality management system upon its post-certification functioning, *Proc. 16<sup>th</sup> IGWT Symposium Achieving Commodity & Service Excellence in the Age of Digital Convergence*, Suwon, Korea, 2008, vol. I, part 2, p. 142-148.
19. Ligarski M. J., Dlaczego systemy zarządzania jakością mogą nie działać, Monografia pod red. J. Pyki, *Nowoczesność przemysłu i usług Metody i narzędzia nowoczesnego zarządzania organizacjami*, TNOiK, Katowice, 2008, s. 468-476, ISBN 978-83-85587-22-4.
20. Ligarski M. J., Doskonalenie w certyfikowanym systemie zarządzania jakością, Monografia pod red. J. Żuchowskiego, *Filozofia TQM w zrównoważonym rozwoju*, Wyd. Politechniki Radomskiej, Radom, 2008, s. 222-228, ISBN 978-83-7351-325-9.
21. Ligarski M. J., Podejście systemowe do zarządzania jakością w organizacji, Monografia, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2010, ISBN 978-83-7335-723-5.
22. Ligarski M. J., Ocena systemów zarządzania jakością w administracji publicznej – perspektywa pełnomocnika ds. jakości, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2010, nr 4, s. 295-302.
23. Ligarski M. J., Badanie dojrzałych systemów zarządzania jakością, *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, nr 40, Bydgoszcz 2011, s. 202-214.
24. Ligarski M. J., Problem identification method in certified quality management systems, *Quality & Quantity*, 2012, 46, p. 315-321.
25. Ligarski M. J., Audit versus development in a certified quality management system, *Monograph Systems supporting production engineering*, Editors: W. Biały, J. Kaźmierczak, Publisher PKJS Gliwice, Gliwice 2012 p. 124-132, ISBN 978-83-62652-34-1.

## ZADANIA JEDNOSTKI CERTYFIKUJĄCEJ W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

**Streszczenie:** *W pracy zaprezentowano rozważania na temat znaczenia jednostki certyfikującej w systemie zarządzania jakością. Poddano analizie szeroko rozumiany proces certyfikacji systemu rozpoczynający się od wyboru certyfikatora a kończący się na ocenie wartości dodanej płynącej z tego procesu. Przetawiono wyniki badań dotyczących kryteriów wyboru jednostki certyfikującej i badania roli tej jednostki w systemie zarządzania jakością. Przeprowadzono analizę uzyskanych wyników. Określono czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływające na jakość usług certyfikujących. Określono znaczenie jednostki certyfikującej w systemie i warunki jakie powinny być spełnione, aby właściwie przebiegał proces certyfikacji oraz dawał organizacji różnorodne korzyści.*

**Słowa kluczowe:** *system zarządzania jakością, ISO 9001, jednostka certyfikująca, proces certyfikacji*

## ASSIGNMENTS OF THE CERTIFYING BODY IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

**Abstract.** *In the work there are considerations presented over the importance of certifying body in the quality management system. The analysis was conducted on a widely-understood process of system certification which starts from selection of the certifying body and ends with assessment of the added value resulting from the process. There are research results presented concerning the criteria of certifying body selection and examination of the role of this body in the quality management system. There was analysis made on the results obtained. The external and internal factors were defined which affect the quality of certifying services. There was also the importance of the certifying body determined in the system along with the conditions that should be fulfilled in order to run the certification process properly and so that it would bring various benefits.*

**Key words:** *quality management system, ISO 9001, certifying body, certification process*

dr hab. inż. Mariusz J. LIGARSKI  
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Inżynierii Produkcji  
ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze  
e-mail: Mariusz.Ligarski@polsl.pl