

Wdrażanie sformalizowanych systemów zarządzania jakością a sukces organizacji

Wstęp

Współcześnie coraz bardziej o sukcesie decydują: szybkość działania, elastyczność, integrowanie działalności i innowacyjność [Ashkenas i inni, 1998, s. 6]. Udział i konfiguracja tych czynników podlegają zmianom w zależności od warunków prowadzenia działalności. Nie wystarczy już opracowanie idealnego stabilnego modelu funkcjonowania. Konieczne jest tworzenie rozwiązań dynamicznych, szybko odpowiadających na zmiany warunków w otoczeniu.

Równolegle rozwijane są sformalizowane systemy zarządzania, które w opinii części autorów mają się przyczyniać do sukcesu przedsiębiorstw. Formalizacja, szczególnie w formie, jaką przybiera w normach ISO serii 9000, sprzyja jednak usztywnianiu organizacji, nie zaś jej elastyczności.

Pojęcia sformalizowanego i znormalizowanego systemu zarządzania jakością są rozumiane zgodnie z definicją zaproponowaną przez T. Borysa. Sformalizowany system zarządzania jest spójnym zestawem rozwiązań systemowych, mającym zapewnić otoczenie, że organizacja w wybranym obszarze świadomie planuje, realizuje, kontroluje i doskonali swoją działalność, a w szczególności wymagania dla systemu zostały ujednoczone, czyli opracowane i przedstawione w dostępnym dokumencie w celu jego wprowadzenia oraz utrzymania opracowana musi być odpowiednia dokumentacja, utrzymywanie systemu wymaga gromadzenia i posiadania dowodów spełniania wymagań, spełnienie wymagań dla danego systemu zarządzania może być w obiektywny sposób potwierdzone przez odpowiednią i niezależną instytucję. Przez system znormalizowany należy natomiast rozumieć taki system sformalizowany, którego struktura i zasady funkcjonowania zostały opisane w normach branżowych, krajowych czy międzynarodowych [Borys, Rogala (red.), 2011, s. 33 i n.].

* Dr, Katedra Procesu Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-419 Kraków, slawomir.wawak@uek.krakow.pl

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań prowadzonych w różnych krajach na temat formalizacji systemów zarządzania jakością (SZJ) oraz związków pomiędzy nią a rozwojem, innowacyjnością i sukcesem przedsiębiorstw.

Publikacja została przygotowana w związku z prowadzonymi badaniami zleconymi przez NCN w ramach projektu nr 2011/03/B/HS4/03585.

2. Kierunki formalizacji systemów zarządzania jakością

We współczesnym zarządzaniu bardzo wyraźny jest nurt formalizacji systemów wdrażanych w przedsiębiorstwach. Zdaniem badaczy umożliwia ona obiektywne udowodnienie możliwości organizacji, wzrost wiarygodności oraz konkurencyjności [Łuczak, 2004, s. 100]. Można wyróżnić także szereg korzyści wewnętrznych, np. lepsze wykorzystanie zasobów, stabilność procesów, zmniejszenie strat [Kowalczyk, 2009, s. 19]. Formalizacja systemów zarządzania jest możliwa poprzez wdrażanie norm, implementację postanowień aktów prawnych niebędących normami, a także opracowywanie autorskich rozwiązań spełniających kryteria formalizacji. W Polsce, w zakresie zarządzania jakością, przedsiębiorstwa najchętniej wybierają kierunek budowy systemu znormalizowanego.

Od 1978 r., gdy British Standard Institute (BSI) wydał pierwszy certyfikat systemu zapewnienia jakości [BSI 2012], potwierdzenie jego wdrożenia uzyskało ponad 1 milion organizacji [ISO Survey..., 2012], w tym w Polsce ponad 10 tysięcy. Dążenie do normalizacji jest szczególnie widoczne wśród jednostek normalizacyjnych oraz organów legislacyjnych w Europie i Ameryce Północnej. Oprócz norm dotyczących zarządzania jakością, ISO opracowało kolejne, opisujące zarządzanie środowiskowe, BHP, bezpieczeństwo informacji, żywności itp. Listę tę uzupełniają akty normalizacyjne regulujące wybrane aspekty zarządzania firmami wytwarzającymi żywność, leki czy elementy uzbrojenia.

Jednocześnie można wskazać rosnącą liczbę publikacji, które w niejednoznaczny sposób przedstawiają korzyści z tworzenia i wdrażania systemów znormalizowanych. Wiele opracowań poświęconych znaczeniu systemów zarządzania jakością publikowanych w Polsce, mówi o potencjalnych korzyściach, pomijając przy tym badanie rzeczywistych efektów [por. Jazdon, 2001, s. 33; Kowalczyk, 2009, s. 19; Łuczak, 2004, s. 100; Marciniak, 2006, s. 54; Ziółkowski, 2007, s. 30; Wójtowicz, 2003,

s. 43; Lisiecka, 2003, s. 4]. Potwierdzają to niektóre wyniki badań zagranicznych [Musa, Ceyhun, 2007, s. 21; Pantouvakis, Dimas, 2010, s. 505]. W literaturze zagranicznej można jednak znaleźć wyniki badań przeprowadzonych na dużych próbach przedsiębiorstw, które pokazują na niejednoznaczne lub wręcz wyraźnie negatywne skutki wdrażania systemów znormalizowanych – negatywne: [Martinez-Costa, Martinez-Lorente, 2008, s. 484-499; Rajagopal, 2010]; niejednoznaczne: [Karapetrovic, Fa, Saizarbitoria, 2010, s. 247; Dimara, Sakuras, Tsecouras, Goutsos, 2004, s. 72].

Potwierdzeniem tej niejednoznacznej oceny może być rosnąca liczba przedsiębiorstw rezygnujących z certyfikowanego systemu. W 2011 r. aż 10% firm w Polsce nie przedłużyło certyfikatu [ISO Survey..., 2012]. Nie jest to wprawdzie tożsame z rezygnacją z samego systemu, ale rodzi się pytanie, czy znormalizowane systemy zarządzania jakością przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstw, a idąc dalej – czy ich sukcesowi na rynku?

Drugim kierunkiem formalizacji systemów zarządzania jakością jest projektowanie autorskich rozwiązań bazujących na koncepcji kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM) i pokrewnych. Jest to droga postrzegana jako znacznie trudniejsza i zajmująca więcej czasu [Fotopoulos, Psomas, Vouzas, 2010, s. 503 i n.]. Badania pokazują również, że błędy projektowe lub niepełne wdrożenie powodują jedynie wyższe koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa [Ahire, Waller, Golhar, 1996, s. 20]. Jednak prawidłowo wdrożone systemy wykazują wyraźną przewagę nad rozwiązaniami niesformalizowanymi [Ahire, Waller, Golhar, 1996, s. 16], jak i znormalizowanymi [Rajagopal, 2010]. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że ten kierunek formalizacji zapewnia organizacjom dużo większą elastyczność niż systemy znormalizowane. Umożliwia to tworzenie bardziej dynamicznych systemów zarządzania, gotowych na szybkie dostosowanie do zmieniających się warunków. Może się jednak okazać, że przedsiębiorstwo funkcjonujące w wysoko zmiennym otoczeniu nie posiada czasu lub zasobów wystarczających do uzyskania korzyści z TQM. Z dotychczas prowadzonych badań nie wynika, czy w takiej sytuacji ten kierunek formalizacji będzie właściwy.

3. Wpływ formalizacji systemów zarządzania jakością na funkcjonowanie organizacji

P. Drucker [2009, s. 13] zwrócił uwagę, że dotychczasowe założenia dotyczące istnienia pewnych idealnych form organizacji firm i zarządzania ludźmi są nieaktualne. Zmienność otoczenia powoduje, że próby tworzenia stałych rozwiązań tracą sens. W tym kontekście uznał, że normalizacja systemów zarządzania jest skazana na porażkę. Jego zdaniem, dążenie do zwiększania znaczenia systemów znormalizowanych będzie wymuszało ich uniwersalizację, uogólnianie, a co za tym idzie, spadek realnego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Podobną opinię wyraził P. Crosby, który uważał, że certyfikacja nie spełni oczekiwań kierownictwa organizacji. Również K. Lisiecka zwraca uwagę, że nie ma jednoznacznych wyników pokazujących opłacalność procesu certyfikacji, posiadania certyfikatu, jak i samego wdrożenia systemu zarządzania. Jej zdaniem, nie została opracowana dotychczas metodologia pozwalająca na kompleksową ocenę systemów zarządzania jakością w tym zakresie [Lisiecka, 2011, s. 52]. Opracowanie sposobu pomiaru jest trudne, ponieważ wiele czynników jednocześnie wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Proponowana metodologia musiałaby wyodrębnić relacje pomiędzy obszarem jakości a efektami funkcjonowania organizacji, a także uwzględnić wpływ krótkoterminowy, jak i długoterminowy.

Jak zauważa P. Jedynek [2007, s. 8], w literaturze nie została w sposób wyczerpujący określona rola systemów zarządzania jakością w organizacjach. Jako przyczyny wskazuje m.in.: brak identyfikacji determinantów systemu, brak wszechstronnej identyfikacji wszystkich kierunków oceny i ich związków z instrumentami oceny, nieokreśloną relację pomiędzy instrumentami oceny oraz brak identyfikacji oraz diagnozy procesu oceny systemu i jej uwarunkowań. W swojej pracy skupia się jednak na projektowaniu samego procesu oceny funkcjonowania mechanizmów systemu z użyciem standardowych narzędzi (audyt, przegląd zarządzania, ocena satysfakcji itp.), nie zaś rzeczywistym na znaczeniu SZJ dla przedsiębiorstwa.

Badania empiryczne poświęcone sformalizowanym, w tym znormalizowanym, systemom zarządzania niejednoznacznie oceniają ich znaczenie dla rozwoju organizacji. J. Llach, M. Casadesus i F. Marimon [2010, s. 55] badali relacje między SZJ a innowacyjnością organizacji. Zwrócili uwagę, że system zgodny z ISO 9001 wykazuje ograniczony

wpływ tylko na innowacje o charakterze proceduralnym, podczas gdy koncepcje sformalizowane związane z TQM, pozostają w wyraźnej relacji z wszystkimi wymiarami innowacyjności, tj. na poziomie strukturalnym i proceduralnym oraz szczeblu organizacyjnym, jak i poszczególnych jednostek organizacyjnych.

S. Karapetrovic [2010, s. 247] twierdzi, że usztywnienie organizacji spowodowane certyfikacją znormalizowanego systemu zarządzania zmniejszy jego zdolność do adaptacji, a przez to ograniczy postrzeganie korzyści z wdrożenia. Problem ten nie występuje dla systemów niesformalizowanych i tych sformalizowanych, które oparte są na koncepcji TQM. Pośrednio wykazał to w badaniach, przeprowadzonych w latach 2000-2008. Badania pokazały, że firmy badane w 2000 r., ok. 1-2 lata po wdrożeniu systemu, wykazywały większe korzyści niż firmy znajdujące się w podobnej sytuacji podczas kolejnych dwu badań (2003 i 2006). Nie bez znaczenia był fakt istotnego zwiększenia liczby certyfikowanych firm na rynku w tych latach, bowiem rozpowszechnienie się certyfikatów wpłynęło na zmniejszenie ich wpływu na sukces pojedynczej firmy.

Z kolei niektóre badania skupiające się na wynikach ekonomicznych przedsiębiorstw [Musa, Ceyhun, 2007, s. 21-36; Dimara, Sakuras, Tsecouras, Goutsos, 2004, s. 72-89; Pantouvlakis, Dimas, 2010, s. 505-520] pokazują, że firmy, które wdrożyły znormalizowany system zarządzania jakością, w większym stopniu realizują swoje strategie rynkowe. Nie potwierdzają tego wyniki badań ponad 700 przedsiębiorstw przeprowadzonych przez M. Martinez-Costa i A.R. Martinez-Lorente, które wskazują na zwiększenie kosztów funkcjonowania organizacji po wdrożeniu systemu bez wyraźnego zwiększenia przychodów w ciągu 3 lat od uzyskania certyfikatu.

A. Rajagopal [2010] poszedł w badaniach krok dalej i porównał firmy, które tylko wdrożyły system znormalizowany, z takimi, które dodatkowo wprowadziły szereg metod związanych z TQM. Analizując wydajność przedsiębiorstw stwierdził, że dopiero wprowadzenie rozwiązań opartych na TQM doprowadziło do uzyskania lepszych wyników. W badaniu nie podjął jednak kwestii, czy sam system sformalizowany bazujący na TQM, bez wsparcia norm, również doprowadziłby do poprawy.

Inaczej sytuację tłumaczy Ch.V. Fotopoulos, E.L. Psomas i F.K. Vouzas [2010, s. 503 i n.], którzy wskazują na znacznie mniejszą liczbę zakończonych sukcesem wdrożeń TQM w stosunku do liczby imple-

mentacji ISO 9001. Ich zdaniem przyczyną są błędy kierownictwa ocze-
kującego szybkich i widocznych efektów, a jednocześnie brak umiejęt-
ności mierzenia rzeczywistych efektów. Systemy znormalizowane jawią
się w tej sytuacji jako prosty i jednoznaczny przepis, który każdy potrafi
zrealizować. Tą opinię potwierdza K. Gotzamani [2010], który wykazuje,
że za promowanymi w literaturze sukcesami ISO 9001 w przedsiębior-
stwach znajduje się wiele nierozwiązanych problemów, m.in. niskie wy-
korzystanie wiedzy i umiejętności pracowników, brak wizji zarządzania
zasobami ludzkimi. Jego zdaniem brak wystarczających dowodów na to,
że system znormalizowany będzie miał pozytywny wpływ na działanie
firmy, jak również, że przedsiębiorstwa będą umiały wdrożyć go w spo-
sób pozwalający na wykorzystanie całego potencjału.

Rzetelnej ocenie znaczenia sformalizowanych systemów zarządza-
nia jakością nie sprzyja fakt braku organizacji w sposób obiektywny
monitorującej ich funkcjonowanie. Nie jest nią Międzynarodowa Orga-
nizacja Normalizacyjna zarabiająca na sprzedaży norm, ani tym bardziej
firmy certyfikujące odnoszące korzyści z liczby wystawionych certyfika-
tów. Wyraźnie pokazują to wyniki badań przeprowadzonych przez
K. Hys i L. Hawrysz [2012, s. 206], z których wynika, że firmy certyfiku-
jące, prezentując oferowane produkty (certyfikację systemów zarządza-
nia), świadomie nie informują potencjalnych klientów o możliwych pro-
blemach, a zwracają uwagę jedynie na korzyści z wdrożenia.

4. Przesłanki budowy sukcesu organizacji za pomocą sformali- zowanych SZJ

Sukces organizacji należy postrzegać nie jako stan, ale jako proces
stałego doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa i dopasowania
do przewidywanych warunków gospodarowania. W tym ujęciu klu-
czowymi czynnikami sukcesu są: pozycja na rynku, pozycja wobec kon-
kurencji w dziedzinie kosztów, rentowność i finansowa zdolność do
rozwoju, wizerunek firmy i jej produktów, umiejętności techniczne, po-
ziom technologii oraz poziom organizacji i zarządzania [Romanowska
2004, s. 70-71]. Listę tę uzupełnia Z. Jasiński, wskazując na rosnące zna-
czenie wiedzy i zarządzania nią w przedsiębiorstwach [2004, s. 153].

Pomiar sukcesu organizacji wymaga zarówno podejścia ilościowe-
go, jak i jakościowego. Wiele branż pod uwagę miar o bardzo różnej
charakterystyce powoduje, że bardzo trudne jest wskazanie wartości
zagregowanej. Próba agregacji wymaga bowiem zawsze wprowadzenia

subiektywnych kryteriów oceny ważności kryteriów, co ma istotny wpływ na wynik oceny. Można wskazać na dwie główne grupy miar: finansowe oraz pozafinansowe. Do pierwszej grupy, łatwiejszej do zmierzenia, należą m.in. zwrot z inwestycji (ROI), stopa zwrotu dla akcjonariuszy czy zysk na jedną wizytę klienta. Druga grupa miar obejmuje m.in.: udział w rynku, poziom jakości, wprowadzanie nowych produktów, lojalność klientów i ich satysfakcję, subiektywną ocenę członków organizacji [Gruszczyńska-Malec, Hładoń, 2011, s. 106]. Ocena ilościowa za pomocą wskaźników finansowych jest stosunkowo łatwa, ze względu na dostępność danych oraz szybkość uzyskania wyników. Jednak ocenia ona sukces organizacji głównie stan, a nie proces. Dlatego konieczne jest wprowadzenie mierników pozafinansowych, które wyjaśniają, dlaczego przedsiębiorstwo znajduje się na obecnym etapie rozwoju oraz czego można oczekiwać w przyszłości. Znaczenie obu grup mierników pokazuje dobrze Model Doskonałości EFQM, w którym potencjał organizacji stanowi o połowie oceny, na drugą połowę mają natomiast wpływ efekty funkcjonowania. W drugiej grupie znajdują się również wyniki finansowe, których wpływ na całą ocenę nie przekracza 15% [Wawak, 2009].

Typowym zachowaniem organizacji nastawionej na sukces jest: wytyczenie ambitnych celów, aktywna postawa wobec otoczenia, pragmatyzm i realizm w zarządzaniu firmą, dalekosiężne wizje przyszłości (wizjonerstwo), koncentracja zasobów i maksymalne wykorzystanie kluczowych kompetencji, konsekwencja w dążeniu do celów, a jednocześnie elastyczność we wdrażaniu rozwiązań [Kaleta, 2011, s. 68 i n.]. Jak pokazują zaprezentowane w wcześniej wyniki badań, jest możliwe wprowadzenie, a także potęgowanie tych zachowań dzięki właściwemu wdrożeniu sformalizowanego systemu zarządzania jakością. Do głównych przesłanek budowy takiego systemu zaliczyć należy:

- pełna realizacja 8 zasad zarządzania jakością z uwzględnieniem potrzebnych zmian kultury organizacyjnej,
- rezygnacja z ograniczenia systemu tylko do wymagań norm,
- ukierunkowanie na doskonalenie organizacji, a nie uzyskanie certyfikatu,
- wykorzystanie podejścia diagnostyczno-funkcjonalnego do budowy i doskonalenia systemu,
- wykorzystanie zasad zarządzania projektami,

- wdrażanie systemu przez pracowników z wykorzystaniem ich wiedzy i kompetencji, udział konsultantów ograniczony do szkoleń i doradztwa,
- rzetelna ocena potrzeby wdrażania instrumentów zarządzania, niezależna od panujących mód,
- system pomiaru dostarczający ważnych, a nie tylko łatwo mierzalnych informacji,
- powiązanie doskonalenia z rachunkiem ekonomicznym (m.in. koszty jakości),
- podjęcie założenia o konieczności stałego dostosowywania systemu do zmian w otoczeniu.

Realizacja powyższych zasad podczas wdrożenia systemu zarządzania jakością umożliwi optymalne udoskonalenie procesów funkcjonowania przedsiębiorstwa, a przez to zwiększy szanse na osiągnięcie sukcesu i utrzymanie pozycji organizacji w długim okresie.

Zakończenie

Niejednoznaczna ocena sformalizowanych systemów zarządzania jakością wynika nie z ich nieprzydatności, lecz z nieprawidłowego postępowania podczas projektowania i wdrażania. Nie bez znaczenia jest także nadmiernie komercyjne podejście jednostek certyfikujących oraz instrumentalne traktowanie certyfikatów. Niewłaściwie wdrożony system powoduje koszty, zniechęca pracowników, przyczynia się do negatywnej oceny współczesnych koncepcji projakościowych.

Z drugiej strony, prawidłowe wdrożenie i doskonalenie systemu (nie należy bowiem ograniczać się tylko do jego utrzymania), sprzyja poprawie organizacji wewnętrznej, szybszej reakcji na zmiany otoczenia oraz uzyskiwaniu lepszych wyników ekonomicznych. Potwierdzają to przypadki przedsiębiorstw startujących w konkursie Polskiej Nagrody Jakości, jak również w konkursach międzynarodowych.

Niezbędne jest uświadomienie sobie przez przedsiębiorców, jakie korzyści można współcześnie osiągnąć dzięki systemom zarządzania jakością, a także na czym musi polegać skuteczne ich wdrożenie.

Literatura

1. Ahire S., Waller M., Golhar D. (1996), *Quality management in TQM versus non-TQM firms: an empirical investigation*, „International Journal of Quality & Reliability Management” nr 13.

2. Ashkenas R., Ulrich D., Jick T., Kerr S. (1998), *Boundaryless Organization. Behind the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco.
3. BSI, 2012, www.bsigroup.com.
4. Dimara E., Sakuras D., Tsecouras K., Goutsos S. (2004), *Strategic orientation and financial performance of firms implementing ISO 9000*, „International Journal of Quality and Reliability Management” nr 21(1).
5. Borys T., Rogala P. (red.) (2011), *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
6. Drucker P. (2009), *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa.
7. Fotopoulos Ch.V., Psomas E.L., Vouzas F.K. (2010), *Investigating total quality management practice's inter-relationships in ISO 9001:2000 certified organisations*, „Total Quality Management” vol. 21, no. 5
8. Gotzamani K. (2010), *Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001:2000 standard*, „Total Quality Management” vol. 21, no. 6.
9. Gruszczyńska-Malec G., Hładoń W. (2011), *Sukces organizacji – przegląd mierników i sposobów ich wykorzystania*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 4/2.
10. Hys K., Hawrysz L. (2012), *(Dis)Advantages of quality management systems in the light of accredited certification bodies in Poland*, w: *Integration in management*, E. Skrzypek (red.), UMCS, Lublin.
11. *ISO Survey of Certification*, ISO (2012), Geneva.
12. Jasiński Z. (2011), *Wiedza kadry kierowniczej jako źródło sukcesu organizacji*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 4/2.
13. Jazdon A. (2001), *Doskonalenie zarządzania jakością*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
14. Jedynak P. (2007), *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością. Instrumenty i uwarunkowania wartości*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
15. Kaleta A. (2011), *Strategie sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 4/3.
16. Karapetrovic S., Casadesus Fa M., Heras Saizarbitoria I. (2010), *What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study*, „Total Quality Management” vol 21, no. 3.

17. Kowalczyk J. (2009), *Zarządzanie organizacją turystyczną*, CeDeWu, Warszawa.
18. Lisiecka K. (2003), *Czy certyfikacja systemu jakości wg norm ISO 9000 się opłaca?*, „Problemy Jakości” nr 3.
19. Lisiecka K. (2011), *Znormalizowane systemy zarządzania, ich certyfikacja a rozwój przedsiębiorstwa*, w: *Rola znormalizowanych systemów zarządzania w zrównoważonym rozwoju*, J. Łańcucki (red.), Wydawnictwo UEP, Poznań.
20. Llach J., Casadesus M., Marimon F. (2010), *Relationship between Quality Management Systems and Organizational Innovations*, „Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries” no. 21(1)
21. Łuczak J. (2004), *Jakość usług certyfikacyjnych systemów zarządzania*, Oficyna Współczesna, Poznań.
22. Marciniak J. (2006), *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
23. Martinez-Costa M., Martinez-Lorente A.R. (2008), *A triple analysis of ISO 9000 effects on company performance*, „International Journal of Productivity and Performance Management” no. 56(5/6)
24. Musa P., Ceyhun O. (2007), *The long-term impact of ISO 9000 certification on business performance: A longitudinal study using Turkish stock market returns*, „Quality Management Journal” no. 14(1)
25. Pantouvakis A., Dimas A. (2010), *Does ISO 9000 series certification matter for the financial performance of ports? Some preliminary findings from Europe*, „Maritime Policy & Management” vol. 37, no. 5
26. Rajagopal A. (2010), *Impact of Quality Programs on Supply Chain Performance*, „Global Management Review” vol. 4, iss. 3
27. Romanowska M. (2004), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
28. Wawak T., *Europejska Nagroda Jakości*, w: *Encyklopedia Zarządzania*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Europejska_Nagroda_Jakości, dostęp: 29.12.2009.
29. Wojtowicz K. (2003), *Organizacyjne skutki potwierdzenia zgodności systemów zarządzania jakością z ISO 9000*, „Problemy Jakości” nr 10.
30. Ziółkowski S. (2007), *Systemy zarządzania jakością w małych i średnich firmach. Vademecum menedżera jakości*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.

Streszczenie

W artykule przedstawiono przegląd wyników badań nad wpływem sformalizowanych systemów zarządzania jakością na funkcjonowanie organizacji, w tym jej sukces. Omówiono przesłanki budowy sukcesu organizacji z wykorzystaniem sformalizowanych systemów zarządzania jakością.

Słowa kluczowe

sukces organizacji, ISO 9000, system zarządzania jakością, formalizacja

Implementation of formalized quality management systems and the success of the organization (Summary)

The paper presents review of the results of research on the impact of formalized quality management systems on organization and its success. The premises to achieve success in organization through implementation of quality management system have been discussed.

Keywords

organizational success, ISO 9000, quality management system, formalization

