

# WDRAŻANIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W BRANŻY TURYSTYCZNEJ

## OGÓLNOPOLSKA KONFERENCJA BRANŻY TURYSTYCZNEJ

PRZEMYSŁ 2002

## **ZESPÓŁ REDAKCYJNY:**

**mgr Artur Jabłoński -Akademia Jakości sp. z o.o. Warszawa – wiceprezes**  
**mgr Bożena Srebro -Stowarzyszenie „Nasza Sądecczyzna” - Nowy Sącz**  
**mgr Sławomir Wawak -Akademia Ekonomiczna - Kraków**

## **Spis treści**

Jakość w turystyce.....	4
Zasady zarządzania jakością .....	8
Poziomy zarządzania organizacją .....	12
Norma ISO 9001:2000 .....	13
Podjęcie procesowe .....	17
Polityka jakości .....	20
Wymagania normy ISO 9001 w zakresie dokumentacji .....	21
Zasady doskonalenia systemu: .....	24
Badanie wymagań i satysfakcji klientów .....	27
Przyczyny wdrażania systemu jakości i jego wpływ na efektywność zarządzania .....	30
Dobór osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie Systemu Zarządzania Jakością.....	33
Koszty jakości .....	36
Wybór jednostki certyfikującej .....	43

**ISBN 83-917738-0-9**



## Jakość w turystyce

Jakość w sferze gospodarki turystycznej można rozpatrywać z punktu widzenia ekonomicznego (osiąganej efektywności), społecznego (skutki oddziaływania na środowisko i ludność) oraz kształtowania optymalnego poziomu usług.

Czym jest jakość w turystyce? To dość skomplikowane pytanie - dziś wszyscy mający wpływ na rozwój produktu poszukują czynnika, który mógłby dać przewagę na konkurencyjnością. Czynnikiem tych jest wiele, lecz podstawowym niewątpliwie jest jakość usług. Jakość nie tylko jako materialny standard, sposób obsługi, ale również wymagania klienta niekiedy trudne do pomiaru odczucia i zachowania.

Z powyższych uwag wynika, że określenie jakości w turystyce wymaga poddania analizie szerokiego zakresu współzależnych elementów. Stopień odczuwanej satysfakcji uzależniony jest z jednej strony od właściwości, cech nabywanego produktu, z drugiej, od oczekiwań turystów. Należy dążyć do tego, by różnica między usługą oczekiwaną przez turystę a otrzymaną, była jak najmniejsza. Proces badania jakości musi uwzględniać poznanie potrzeb i wymagań oraz postaw i opinii turystów. Można zatem mówić o cechach produktu tworzonego przez usługodawcę oraz identyfikatorach jakości, które postrzega turysta. Cechy produktu mogą być kształtowane przed, w trakcie i po procesie świadczenia, co pozwala na kierowanie tym procesem. Identyfikatory jakości powodują ocenę tego produktu przez turystę w trakcie procesu świadczenia, albo po jego zakończeniu. Oznacza to, że im dokładniej można opisać proces świadczenia, tym większa jest możliwość sformułowania i uporządkowania przesłanek zapewnienia ich wysokiej jakości. Pozwoli to usługodawcy na zaspokojenie potrzeb zgodnie z oczekiwaniami turysty, a jemu samemu na osiągnięcie korzyści poprzez zadowolenie turysty (np. wolumen sprzedaży, wartość sprzedaży, zdobycie nowych i utrzymanie dotychczasowych klientów, umocnienie pozycji na rynku).

Decydujące znaczenie ma ocena produktu przez turystę, którego potrzeby mają być zaspokojone. Ale ocena ta jest zawsze subiektywna. Ten sam produkt lub usługa mogą być ocenione przez odbiorców diametralnie różnie. Dlatego, aby uzyskać dane zobiektywizowane, należy budować system informacji wewnętrznej (bazy danych), ustalając jakie dane i kiedy będą potrzebne.

Informacje potrzebne na etapie budowania produktu można uzyskać na podstawie badań rynku w zakresie: ilościowym (wielkość rynku, % udział w rynku), jakościowym (motywacje) i psychograficznym (analiza stylu życia). Tak więc informacje, które należy zebrać o turystach, to między innymi: kim oni są, ilu ich jest, ich status społeczny, gdzie się znajdują, płeć, wiek, zawód, stan rodzinny (ilość dzieci, osoby samotne, osoby niepełnosprawne itp.), ile czasu spędzają na wyjeździe, motywacje wyboru i częstotliwość wyjazdów, jakie kupują produkty konkurencji. Analiza uzyskanych danych pozwoli na segmentację rynku, tj. na podział na grupy jednorodne o zbliżonych potrzebach. Należy także zebrać opinie o wprowadzanym produkcie od ekspertów, pośredników i sprzedawców, a nawet konkurencji.

W procesie doboru kryteriów nie można opierać się jedynie na wiedzy i intuicji menedżerów. co niestety ma miejsce w branży turystycznej Udowodniono bowiem, że istnieją istotne rozbieżności pomiędzy podejściem usługodawców i usługobiorców do problemu jakości w zakresie istotności poszczególnych kryteriów, czyli miejsca w hierarchii ich ważności

Informacje zbierane po wprowadzeniu produktu na rynek dotyczą jego oceny oraz stopnia zadowolenia turysty. Uzyskanie ich musi poprzedzić analiza o co pytać, co jest ważne dla turysty. Pytania mogą dotyczyć całości produktu i poszczególnych jego elementów. Najczęściej odnoszą się one do: standardu wyposażenia, rodzaju świadczonych usług, uprzejmości, atmosfery, estetyki, dyspozycyjności, poczucia bezpieczeństwa, łączności (drogi, parkingi, komunikacja wewnętrzna i międzymiastowa, telefon, Internet itp.),

zagospodarowania czasu wolnego, informacji, rekreacji, relacji ceny do poziomu usług itp. Informacje te zbiera się najczęściej w kilkanaście dni po zrealizowaniu imprezy, aby turysta miał czas na jej spokojne przemyślenie i dokonanie całościowej oceny bez emocji danej chwili, która może decydować o ocenie całego produktu (pozytywnie lub negatywnie).

Ocena jakości wiąże się z porównaniami. W przypadku oceny zgodności zaoferowanego produktu z oczekiwaniami, porównanie dotyczy cech tego produktu i cech wzorca czy ideału.

W przypadku określania preferencji, porównywane są właściwości danego produktu z właściwościami innych, najczęściej konkurencyjnych produktów.

O jakości produktu decyduje jakość wszystkich świadczeń wchodzących w jego skład. Niska jakość jednej z usług powoduje niską ocenę całego produktu.

W odniesieniu do produktów turystycznych, usługodawcy powinni stosować się do takich cech jakości, które turysta może rozpoznać i ocenić, a przynajmniej:

**spolegliwości**, rozumianej jako realizacji takiej usługi jaką oferowano turystyce (zgodnie z harmonogramem i terminem), a wszelkie odchylenia od ustaleń wymagają akceptacji turysty,

**profesjonalizmu**, którego wyrazem jest uprzejmość, wiarygodność, komunikatywność, umiejętności i doświadczenie usługodawców,

**wrażen i odczuć**, związanych ze standardem wyposażenia i urządzeń, estetyką miejsca (w tym także okolicy) i ubioru,

**odpowiedzialności**, szybkie reagowanie na uchybienia i błędy, kompleksowa obsługa od zarejestrowania zlecenia poprzez kontrolę jego realizacji do ewentualnej reklamacji,

**orientacji na klienta**, indywidualne podejście do turysty i jego potrzeb, chęć niesienia pomocy.

Jakość usługi turystycznej wymaga słuchania klienta i trzeba ją mierzyć porównując rzeczywisty stan zaspokojenia potrzeb klienta, ze stanem przez niego oczekiwanym

Polityka dbałości o dobrą jakość świadczonych usług w turystycznej odbywa się przez wprowadzanie przepisów normatywnych, mających na celu ochronę interesów turysty, np. ustawa o usługach turystycznych. Określa ona między innymi: wymagania kwalifikacyjne dla osób kierujących działalnością w zakresie organizowania imprez turystycznych oraz

w zakresie pośrednictwa turystycznego, odpowiedzialność za rzetelność świadczonych usług, wymagania dotyczące przewodników turystycznych i pilotów wycieczek oraz szkolących ich instytucji, wymagania w odniesieniu do przedmiotów materialnych - lokali, narzędzi, pojazdów do przewozu osób, wyposażenia i materiałów wykorzystywanych w obsłudze turystów (wymagania kategoryzacji), materiałów informacyjnych (reklamowych), jak i w odniesieniu do samych dokumentów umów. Inne akty prawne, mające wpływ na jakość produktu turystycznego, dotyczą ochrony środowiska, żeglugi śródlądowej, ruchu drogowego przepisów p. poż., sanepid, celnych, dewizowych itp.

Opracowywane są krajowe produkty markowe, mające zapewnić im wysoką jakość i atrakcyjność, ułatwić umiejscowienie ich wobec konkurencyjnych ofert (pozycja) oraz zapewnić zwiększone zainteresowanie nimi. Istotą jest jednak opracowanie kryteriów budowania i oceny realizacji produktów markowych oraz ich rekomendacja i certyfikacja.

Stowarzyszenia i organizacje turystyczne opracowują własne normy jakości, do których powinni dostosować się ich członkowie oraz przygotowują własne produkty markowe.

W niektórych państwach wypracowano rozbudowaną, spójną politykę dobrej jakości w turystyce. Należy tu wspomnieć o francuskim regionie Nord-Pas de Calais, gdzie za najważniejsze działania rozwoju turystyki przyjęto stałe podnoszenie jakości świadczonych usług oraz zachowanie autentyczności regionalnej. Utworzono „łańcuch dobrej jakości”, skupiający usługodawców w zakresie zakwaterowania, żywienia, sportu i rekreacji, kultury

i informacji. Przystąpienie do łańcucha wymaga podpisania „karty jakości”, która zawiera szczegółowe warunki uczestnictwa. Członkostwo jest corocznie zatwierdzane przez komisję rekrutacyjną, posiadającą prawo odmowy lub cofnięcia członkostwa. Komisja ta czuwa nad przestrzeganiem warunków karty jakości wizytując przedsiębiorstwa członkowskie. Obiekty i wydawnictwa firmowe członków mogą używać logo łańcucha.

Obecny stan jakości usług w turystyce z jednej strony w dużym stopniu cechuje przypadkowość z drugiej zaś strony wzrasta świadomość podejmowania działań określających czynności i wymagania, które spełniałyby oczekiwania klientów.

A zatem wzrasta potrzeba wprowadzenia systemu zarządzania jakością usług w turystyce. Skuteczne i konsekwentne zastosowanie zarządzania jakością w usługach turystycznych stwarza, bowiem istotne możliwości do:

- poprawy świadczonych usług oraz zadowolenia klienta
- poprawy produktywności, wydajności oraz obniżeniu kosztów
- zwiększenia konkurencyjności na rynku usług.

Marketing określa usługę jako kompleksowe zadanie możliwe do spełnienia dzięki relacjom między turystami a usługodawcami (obejmując także dostawców, kooperantów itp.). Przez oznaczenie istotnych cech usług, marketing usług unifikuje działania zmierzające do aktywizacji sprzedaży, aby akt świadczenia usługi przekształcić w proces tworzenia dochodu. Dzięki rozwojowi marketingu usług dokonana się ewolucja podejścia do jakości usług – od kontroli zgodności ze standardem, do kompleksowego zarządzania przez jakość. Jakość usług zależy bowiem od jakości zarządzania.

Na filozofii Kompleksowego Zarządzania przez Jakość w latach 50-tych Japończycy a później Amerykanie zbudowali swoją potęgę gospodarczą. Do Europy filozofia ta przeniknęła w latach 80-tych. I choć filozofia ta jest stosowana przez większość menadżerów firm na świecie to polskie firmy turystyczne w dużej mierze działają intuicyjnie, wyrywkowo, bez planu i długofalowej koncepcji. Zauważalne to jest zwłaszcza w hotelach polskich, coraz więcej obiektów zostaje modernizowanych, wzbogaca swoje oferty, tworzy działy marketingu lecz nie dba o podstawowe kwestie - nie zmienia kultury organizacyjnej, stylu zarządzania - jako całości dostosowanej do wymogów nowoczesnego rynku. Czynniki decydujące o mocnej pozycji na rynku w obecnej dobie to : strategia, reputacja, wyrazisty wizerunek, umiejętności radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych, zdolności do godzenia interesów klienta, udziałowców, pracowników.

Wdrożony w organizacji system zarządzania jakością – spełniający wszystkie wymagania norm serii ISO 9000 – powinien być gwarantem dla odbiorcy – klienta, że wytwarzane przez organizację wyroby lub świadczone usługi spełniają jego wymagania, potrzeby i oczekiwania. Aby jednak mieć pełną świadomość, że tak jest naprawdę jakość produktu lub usługi musi być zdefiniowana przy pomocy dostrzegalnych dla klienta parametrów i charakterystyk.

Chociaż z punktu widzenia filozofii systemów zarządzania jakością sektor usług nie różni się zasadniczo od sektora produkcji materialnej – oba sektory muszą spełniać wymagania klienta i zaspokajać jego oczekiwania – jednakże wdrażanie tych systemów w sektorze usług, zwłaszcza w organizacjach świadczących usługi niematerialne jest często znacznie trudniejsze niż przy produkcji materialnej.

Wynika to między innymi z następujących przesłanek:

- Produkty materialne mają na ogół dosyć ściśle określone standardy – wymagania jakościowe. Można dla nich ustalić dopuszczalne granice tolerancji dla poszczególnych

cech produktu, można ustalić dopuszczalny poziom braków, co już w odniesieniu do usług jest bardzo trudne, a często wręcz niemożliwe.

- W przypadku produkcji, służby kontroli jakości mogą zbadać wszystkie wytworzone produkty i – odrzucając sztuki złe – eliminować tym samym możliwość przekazania wadliwego produktu do konsumenta. W przypadku usługi jest to z reguły niemożliwe, a bardzo często źle wykonana usługa nie może już być poprawiona.

W przeciwieństwie do produktów materialnych, których poziom jakości może być jednoznacznie określony wymaganiami norm przedmiotowych, specyfikacji technicznych itp. w przypadku usług zdefiniowanie ich jakości jest często bardzo trudne. Jakie bowiem mogą być jednoznaczne i co ważniejsze wymierne kryteria oceny usługi medycznej, ubezpieczeniowej, usługi świadczonej przez jednostki samorządu terytorialnego, czy też usługi turystycznej.

Ocena jakości usługi niematerialnej jest z reguły subiektywna, a ponad to jest ona na ogół dokonywana nie po zakończeniu usługi lecz w czasie jej trwania. Brak wyraźnego zdefiniowania jakości usługi powoduje, że klient tworzy swoje własne – oczywiście subiektywne – kryteria oceny i w przypadku ich nie spełniania przestaje po prostu korzystać z danego usługodawcy, z reguły zresztą nie powiadamiając go o tym fakcie.

Stąd zasadniczego znaczenia nabiera określenie tych cech usługi, które są dostrzegane przez klienta i mogą być przez niego oceniane.. Ocena taka może odbywać się na wielu płaszczyznach. Chociaż problem jest trudny to jednak te jednostki usługowe, w tym świadczące usługi niematerialne, które uzyskały już certyfikat na system zarządzania jakością, mniej lub bardziej uporały się z tym problemem. Dotyczy to na przykład wcale nie łatwej do zdefiniowania jakości usług medycznych.

W przypadku zaś usług turystycznych, przy ocenie ich jakości można kierować się na przykład poniższymi charakterystykami:

- **Niezawodność usługi** - dobrze wykonana usługa za pierwszym razem. Dobrze wykonana usługa to przede wszystkim usługa spełniająca wszystkie uzgodnione z klientem i zawarte w umowie parametry i cechy usługi, dotyczące np. transportu, zakwaterowania, wyżywienia, dodatkowych atrakcji itp. Dotychczasowa praktyka wykazuje, że niestety wiele organizacji świadczących usługi turystyczne nie wywiązują się z uzgodnień zawartych z klientem.
- **Gotowość świadczenia usługi** – czas oczekiwania na usługę i wachlarz proponowanych usług. Jest to jeden z podstawowych warunków konkurencyjności danej organizacji na rynku. Klient powinien mieć przedstawioną dostatecznie pojemną i zróżnicowaną ofertę, w tym również i pod względem finansowym, dającą mu możliwość wyboru.
- **Komunikatywność** – zarówno sama oferta jak i wszelkie związane z nią informacje powinny być przekazane klientowi w formie czytelnej i zrozumiałej dla niego. Jest to sprawa tym istotniejsza, że istnieją bardzo zróżnicowane grupy klientów, których usatysfakcjonowanie wymaga bardzo indywidualnego podejścia. Praktyka wykazuje, że szczególnie umowy zawierane z klientem są pisane bardzo dla niego niezrozumiałym językiem, co później owocuje nieporozumieniami, często powodującymi ujemne skutki finansowe dla klienta.
- **Bezpieczeństwo** – fizyczne i dyskrecja, szczególnie istotne w usługach finansowych np. bankowych. Ale i w usługach turystycznych można zaobserwować naruszanie tej zasady. Odnotowano np. przypadki tworzenia przez niektóre towarzystwa turystyczne

tw. „czarnych list”, na których znajdowały się nazwiska turystów sprawiających organizatorom wycieczek kłopoty. Najczęściej zresztą były to osoby, które zbyt natarczywie dochodziły swoich praw, zagwarantowanych zawartą umową. Listy takie były wymieniane pomiędzy różnymi towarzystwami turystycznymi.

- **Osobowość usługodawcy** – szacunek i przyjazne nastawienie do klienta, znajomość procedur postępowania (profesjonalizm) i zrozumienie klienta, dostępność (łatwość kontaktów). Należy w tym miejscu podkreślić, że wdrożenie systemu zarządzania jakością na bazie normy ISO 9001:2000 wprowadza bardzo czytelne i jednoznaczne procedury postępowania z wyraźnym określeniem zakresu odpowiedzialności osób świadczących daną usługę.
- **Uczciwe traktowanie klienta** – np. zadośćuczynienie w razie niespełnienia jego wymagań i oczekiwań
- **Wygoda i estetyka otoczenia** – są to elementy, na które klient zwraca coraz większą uwagę. One decydują o pierwszym wrażeniu i stopniu zaufania klienta do usługodawcy.

Przy określaniu standardu usługi turystycznej istotnego znaczenia nabiera konieczność wyraźnego sprecyzowania odpowiedzialności prawnej i materialnej za szkody spowodowane źle wykonaną usługą. Warto przypomnieć, że Dyrektywa Unii Europejskiej z 1985 r o odpowiedzialności producenta (usługodawcy) za szkody spowodowane złą jakością produktu (usługi), którą Polska wprowadza do swojego ustawodawstwa, nakłada na winnego obowiązek pokrycia nie tylko strat materialnych powstałych z tytułu złej jakości produktu lecz również strat moralnych. O ile te pierwsze mogą mieć skończony wymiar, o tyle straty moralne są bardzo trudne do oszacowania i mogą być tak wysoko oszacowane (dobry prawnik to potrafi), że mogą doprowadzić do upadłości firmy. Takie przypadki praktyka odnotowuje w krajach zachodnich

## Zasady zarządzania jakością

Normy serii ISO 9000:2000 oparte są na ośmiu zasadach zarządzania jakością. Powinny być stosowane przez najwyższe kierownictwo i pracowników w trakcie wdrożenia i doskonalenia systemu.

**Zasada 1 - Orientacja na klienta** – Każda organizacja zależy od swoich klientów, dlatego zrozumienie i zaspakajanie ich potrzeb i oczekiwań rynkowych, tak obecnych i przyszłych jest najważniejszym czynnikiem sukcesu w jej rozwoju. Ważne jest także, aby także podejmować odpowiednie starania związane z wykraczaniem ponad ich oczekiwania. Dzięki temu możliwe jest zwiększenie dochodów i udziału w rynku, zwiększenie satysfakcji klientów i zbudowanie ich lojalności.

### Oczekiwane korzyści:

- Zwiększone dochody i udział w rynku poprzez elastyczne i szybkie reagowanie na sposobności (możliwości) rynkowe.
- Zwiększona lojalność klienta prowadzi do stabilnego biznesu



### **Zasady realizacji:**

- Zrozumienie potrzeb i oczekiwań klienta.
- Mierzenie zadowolenia klienta i działanie w oparciu o wyniki tych pomiarów.
- Zagwarantowanie, że cele organizacji są powiązane z potrzebami i oczekiwaniami klienta.
- Zapewnienie, że potrzeby i oczekiwania klienta są podawane do wiadomości w organizacji.
- Zarządzanie relacjami z klientem.
- Zagwarantowanie zrównoważonego podejścia pomiędzy klientami i innymi zainteresowanymi stronami.

**Zasada 2 - Przywództwo** – Kierownictwo ustala jednolity cel i kierunek działania organizacji. Powinno ono tworzyć i utrzymywać środowisko wewnętrzne, w którym pracownicy mogą się w pełni zaangażować w osiąganie celów organizacji. Podstawą tutaj mogą być funkcje kierowania takie jak planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontroling.

### **Oczekiwane korzyści:**

- Pracownicy rozumieją i są motywowani w kierunku realizacji celów organizacji.
- Działania są oceniane, uzgadniane i wprowadzane w życie w ujednolicony sposób.

### **Zasady realizacji:**

- Rozważanie potrzeb wszystkich zainteresowanych stron, włączając w to klientów, właścicieli, pracowników, dostawców, lokalne społeczności i ogół społeczeństwa.
- Ustanowienie wyraźnej wizji przyszłości organizacji.
- Ustanowienie celów zaspokajających wyzwania.
- Stworzenie i podtrzymywanie modeli wartości na wszystkich szczeblach organizacji.
- Utrwalanie zaufania i eliminacja obaw.
- Zapewnianie pracownikom wymaganych zasobów, szkolenia i swobody tak, aby działali odpowiedzialnie i obowiązkowo.
- Inspirowanie, zachęcanie i uznawanie wkładu pracowników.

**Zasada 3 – Zaangażowanie ludzi** - Pracownicy na wszystkich szczeblach stanowią istotę organizacji, a ich pełne zaangażowanie się umożliwia wykorzystanie ich zdolności dla dobra organizacji.

### **Oczekiwane korzyści:**

- Przekonani, oddani i zaangażowani pracownicy.
- Pracownicy czują się odpowiedzialni za swoje własne działania.
- Pracownicy chętnie uczestniczą i przyczyniają się do ciągłego doskonalenia.

### **Zasady realizacji:**

- Zrozumienie ważności wkładu i roli pracownika w organizacji.
- Rozpoznawanie ograniczeń w działaniu.
- Akceptacja własności i odpowiedzialności przy rozwiązywaniu problemów.
- Ocena działania na tle własnych celów osobistych.

- Aktywne poszukiwanie możliwości zwiększenia kompetencji, wiedzy i doświadczenia.
- Swobodne dzielenie się wiedzą i doświadczeniem.

**Zasada 4 – Podejście procesowe** - Żądany rezultat uzyskuje się sprawniej gdy związane z tym zasoby i działania są zarządzane jako proces.

**Oczekiwane korzyści:**

- Zdolność do ponoszenia niższych kosztów i krótszych czasów cyklu dzięki efektywnemu korzystaniu z zasobów.
- Lepsze, stałe i dające się przewidzieć wyniki.
- Zdolność do realizacji efektywniejszego procesu doskonalenia.

**Zasady realizacji:**

- Korzystanie z metody procesowej w celu zdefiniowania zasadniczych działań koniecznych do uzyskania pożądanego wyniku.
- Ustalenie wyraźnej odpowiedzialności za zarządzanie działaniami kluczowymi.
- Zrozumienie i mierzenie zdolności działań kluczowych.
- Rozpoznanie obszarów wzajemnego oddziaływania działań kluczowych w obrębie i między funkcjami organizacji.
- Zarządzanie skoncentrowane na czynnikach takich jak zasoby, metody i materiały, co spowoduje poprawę działań kluczowych organizacji.
- Ocena zagrożeń, następstw i wpływów na klientów, dostawców i inne zainteresowane strony.

**Zasada 5 – Podejście systemowe do zarządzania** - •Identyfikacja, zrozumienie i zarządzanie systemem wzajemnie powiązanych procesów jako systemem przyczynia się do zwiększenia skuteczności i efektywności organizacji w osiągnięciu celów.

**Oczekiwane korzyści:**

- Uzgadnianie procesów, które najlepiej przyczynią się do uzyskania pożądaných wyników.
- Możliwość koncentrowania wysiłku na kluczowych procesach.
- Zapewnia zaufanie u najważniejszych zainteresowanych stron co do sprawności i efektywności organizacji.

**Zasady realizacji:**

- Strukturyzacja systemu w celu uzyskania celów organizacji w najbardziej skutecznym sposób.
- Zrozumienie wzajemnych zależności między procesami systemu.
- Układanie celów i definiowanie, jak powinny przebiegać poszczególne działania w obrębie systemu.
- Ciągłe udoskonalanie systemu poprzez mierzenie i ocenianie.

**Zasada 6 – Ciągłe doskonalenie** - Ciągłe doskonalenie powinno być stałym celem organizacji

**Oczekiwane korzyści:**

- Zwiększona konkurencyjność dzięki ulepszonym możliwościom organizacyjnym.
- Elastyczność w szybkim reagowaniu na pojawiające się sygnały.

**Zasady realizacji:**

- Wykorzystanie spójnego podejścia w całej organizacji do ciągłego doskonalenia.
- Zapewnienie pracownikom szkoleń w zakresie metod i narzędzi ciągłego udoskonalania.
- Ciągłe udoskonalania produktów, procesów i systemów stanowi cel każdej osoby w organizacji.
- Ustalenie celów do prowadzenia oraz miar do śledzenia ciągłych usprawnień.
- Monitorowanie usprawnień.

**Zasada 7 - Podejmowanie decyzji na podstawie faktów** - Skuteczne decyzje opierają się na analizie danych i informacji.

**Oczekiwane korzyści:**

- Decyzje podparte wiarygodnymi informacjami.
- Zdolność do przedstawiania skuteczności wcześniejszych decyzji poprzez odniesienie się do zapisów i faktów.
- Zdolność do przeglądania, odrzucania i zmieniania opinii oraz decyzji.

**Zasady realizacji:**

- Zagwarantowanie (poprzez analizę) dostatecznej dokładności i wiarygodności danych i informacji.
- Dostępność danych dla tych wszystkich, którzy je potrzebują.
- Podejmowanie decyzji rozpoczynanie działań w oparciu o rzeczową analizę wspomaganą doświadczeniem i intuicją.

**Zasada 8 – Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami** – Organizacja i jej dostawcy są od siebie zależni, a wzajemnie korzystne powiązania zwiększają zdolność obu stron do tworzenia wartości.

**Oczekiwane korzyści:**

- Zwiększona zdolność do tworzenia wartości dla obu stron.
- Elastyczność i szybkość uzgodnionych wspólnych reakcji na zmieniające się rynki.
- Optymalizacja kosztów i zasobów.

**Zasady realizacji:**

- Rozpoznawanie i wybieranie najważniejszych dostawców.
- Ustanowienie stosunków, które wyrównują krótkofalowe korzyści z długofalowymi rozważaniami.
- Wspólne korzystanie z doświadczeń i zasobów z najważniejszymi partnerami.
- Tworzenie czytelnego i otwartego sposobu komunikowania się.
- Ustanowienie wspólnych działań usprawniających.
- Inspirowanie, zachęcanie i uznawanie udoskonaleń i osiągnięć.

Zasady te zostały opracowane głównie na użytek najwyższego kierownictwa, które dzięki ich stosowaniu może przyczynić się do osiągnięcia efektywności i skuteczności funkcjonowania systemu zarządzania. Mogą być one także wykorzystane do skutecznego wdrażania systemu, prowadzenia auditów i do przeprowadzenia samooceny.

## Poziomy zarządzania organizacją

### I poziom zarządzania – organizacja

- Określenie wizji,
- Określenie celów strategicznych – w długim horyzoncie czasu,
- Określenie polityki i celów – w krótkim horyzoncie czasu,
- Określenie i zapewnienie zasobów niezbędnych do realizacji ustalonych celów,

### II poziom zarządzania – procesy

- Określenie celów procesów relatywnych z celami organizacji i wymaganiami klientów (zewnętrznych i wewnętrznych),
  - Określenie wskaźników i miar niezbędnych do efektywnego zarządzania procesami,
- Określenie wzajemnych związków i relacji między procesami,

### *Aby efektywnie zarządzać procesami należy:*

- Zidentyfikować i opisać procesy,
- Określić sekwencje i wzajemne związki pomiędzy procesami,
- Ustalić kryteria i metody prowadzenia i nadzorowania procesów,
- Zapewnić zasoby i informacje do przebiegu i monitorowania procesów,
- Prowadzić monitorowanie, pomiary i analizy wyników,
- Zidentyfikować właścicieli procesów,
- Zidentyfikować cele procesów,
- Zidentyfikować klientów zewnętrznych i wewnętrznych,
- Określić wyroby procesów i kryteria oceny ich poziomu jakości,
- Zidentyfikować wejścia i wyjścia procesów,

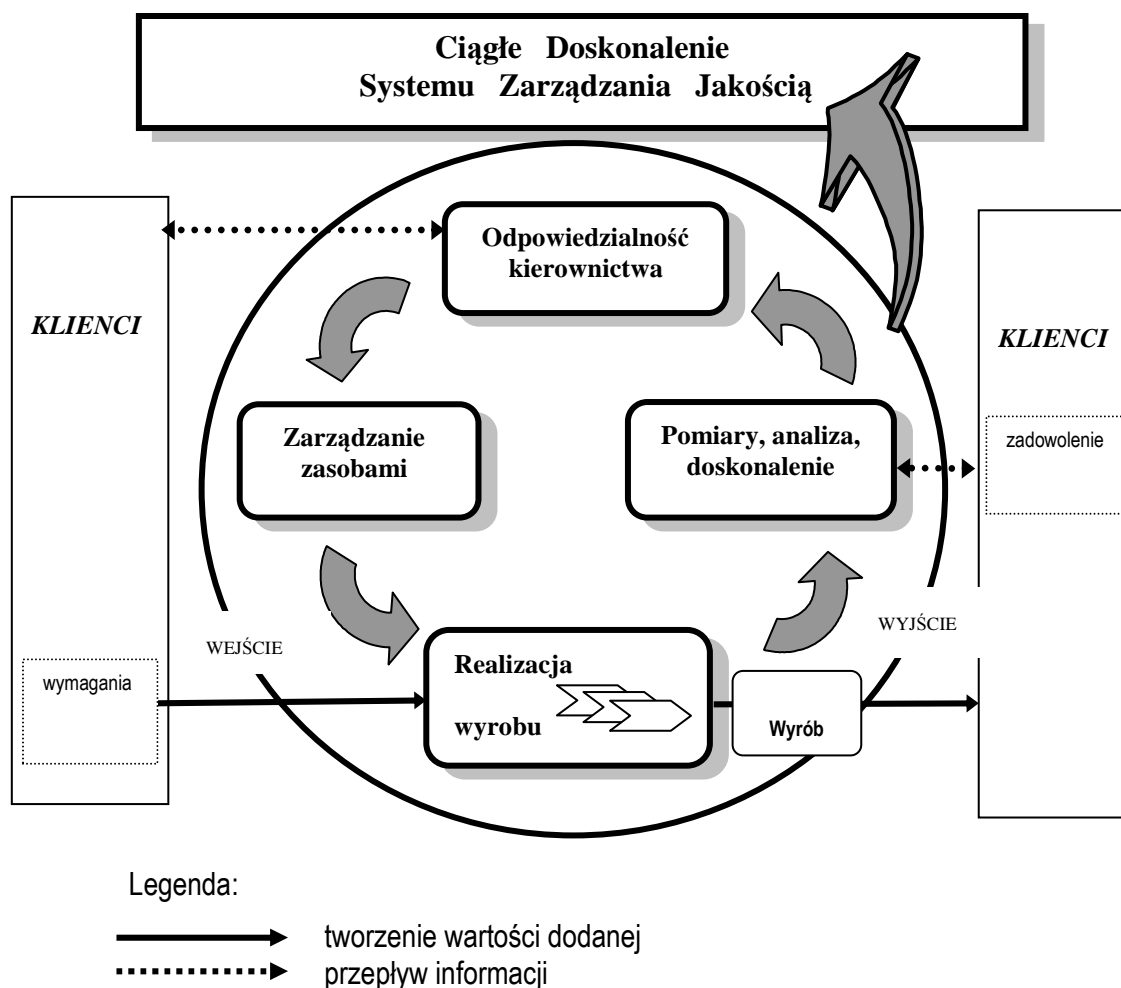
### **Cele organizacji powinny być rozwinięte na procesy**

### III poziom zarządzania – stanowiska pracy

- Określenie celów dla każdego stanowiska – dla każdej działalności w procesie,
- Zarządzanie personelem (szkolenia, ocena, ścieżki rozwoju, środowisko i motywacja pracy), jednoznaczne określenie zakresu uprawnień i odpowiedzialności.

## Norma ISO 9001:2000

Norma ISO 9001:2000 jest dobrowolną normą wydaną przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną. Norma jest zbiorem ogólnych wymagań dotyczących systemu zarządzania jakością w organizacji. Określa ona wymagania w zakresie polityki, odpowiedzialności kierownictwa, celów jakości, zarządzania zasobami, realizacji wyrobu, pomiarów, analizy i doskonalenia oraz dokumentacji. W normie tej zwrócona jest szczególna uwaga na skuteczność systemu zarządzania jakością w odniesieniu do spełnienia wymagań klienta.

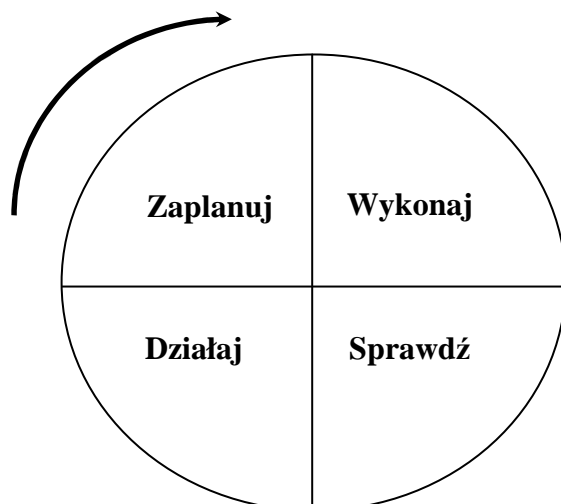


### Model procesowego systemu zarządzania jakością w ISO 9001:2000

Model procesowego systemu zarządzania jakością wskazuje powiązania między procesami. Z rysunku tego wynika, że klient gra zasadniczą rolę przy określaniu wymagań wejściowych. Monitorowanie zadowolenia klienta wymaga oceny informacji dotyczącej postrzegania przez klienta poziomu spełnienia przez organizację jego wymagań. Zaprezentowany model obejmuje wszystkie wymagania zawarte w Normie ISO 9001:2000, ale nie pokazuje procesów na poziomie szczegółowym.

W odniesieniu do wszystkich procesów może być stosowana metoda znana jako „zaplanuj – wykonaj – sprawdź – działaj”. Może być ona pokrótce opisana jak niżej:

- Zaplanuj**      określ cele i procesy niezbędne do osiągnięcia pożądaných wyników, odpowiednio do wymagań klienta oraz polityki organizacji
- Wykonaj**      wdróż procesy
- Sprawdź**      prowadź monitorowanie i pomiary procesów oraz wyrobów w odniesieniu do polityki, celów i wymagań dla wyrobu; przekazuj informacje o wynikach
- Działaj**      podejmuj działania mające na celu stałe doskonalenie procesów.



W celu skutecznego działania organizacja powinna zidentyfikować liczne powiązane ze sobą działania i nimi zarządzać.

Działania wykorzystujące zasoby i zarządzane w celu umożliwienia przekształcenia wejść w wyjścia, można rozpatrywać jako proces. Często wyjście z jednego procesu stanowi bezpośrednio wejście do procesu następnego. Wykorzystanie systemu procesów w organizacji wraz z ich identyfikacją oraz wzajemnymi oddziaływaniami między tymi procesami i zarządzanie nimi można określić jako „podejście procesowe”

## Wymagania normy EN – ISO 9001:2000 - rozdziały:

### **5 Odpowiedzialność kierownictwa**

- 5.1 Zaangażowanie kierownictwa
- 5.2 Orientacja na klienta
- 5.3 Polityka jakości
- 5.4 Planowanie
- 5.5 Odpowiedzialność, uprawnienia i komunikacja
- 5.6 Przegląd zarządzania

### **6 Zarządzanie zasobami**

- 6.1 Zapewnienie zasobów
- 6.2 Zasoby ludzkie
- 6.3 Infrastruktura
- 6.4 Środowisko pracy

### **7 Realizacja wyrobu**

- 7.1 Planowanie realizacji wyrobu
- 7.2 Procesy związane z klientem
- 7.3 Projektowanie i rozwój
- 7.4 Zakupy
- 7.5 Produkcja i dostarczanie usługi
- 7.6 Nadzorowanie wyposażenia do monitorowania i pomiarów

### **8 Pomiary, analiza i doskonalenie**

- 8.1 Postanowienia ogólne
- 8.2 Monitorowanie i pomiary
- 8.3 Nadzór nad wyrobem niezgodnym
- 8.4 Analiza danych
- 8.5 Doskonalenie

**Wdrożenie systemu zarządzania jakością zawiera takie kroki jak:**

- określenie polityki jakości i celów jakości organizacji,
- określenie procesów koniecznych do realizacji celów biznesowych,
- określenie „miar” skuteczności i sprawności każdego z procesów prowadzących do osiągnięcia celów biznesowych,
- zastosowanie miar dla określania bieżącej skuteczności każdego procesu,
- określenie środków do
- zapobiegania niezgodnościom i eliminowania ich przyczyn,
- ustanowienie i stosowanie procesu ciągłej poprawy systemu zarządzania,
- określenie i zapewnienie zasobów koniecznych do osiągnięcia celów.

**Rola naczelnego kierownictwa w systemie zarządzania jakością :**

- określenie i utrzymanie polityki i celów,
- promowanie celów w organizacji w celu wzrostu
- świadomości, motywacji i zaangażowania,
- zapewnienie orientacji na wymagania klienta,
- zapewnienie, że odpowiednie procesy są wdrożone tak, aby umożliwić osiągnięcie wymagań klienta, innych zainteresowanych stron oraz osiągnięcie celów,
- zapewnienie, że został ustanowiony, wdrożony i utrzymany skuteczny system zarządzania jakością w celu osiągnięcia tych celów,
- zapewnienie koniecznych zasobów,
- okresowy przegląd systemu zarządzania,
- podejmowanie decyzji w odniesieniu do polityki i celów,
- podejmowanie decyzji o działaniach doskonalących system zarządzania

**Cykl ciągłego doskonalenia systemu zarządzania:**

- analiza i ocena istniejącej sytuacji w celu identyfikacji obszarów do doskonalenia,
- określenie celów dla doskonalenia,
- poszukiwanie możliwych rozwiązań,
- ocena rozwiązań,
- wdrożenie wybranych rozwiązań,
- pomiar, weryfikacja i analiza stopnia wdrożenia,
- sformalizowanie zmian.



## Podejście procesowe

Pojęcie systemu oraz tzw. podejście procesowe nie są nowymi pojęciami wprowadzonymi przez ISO. Trzeba mieć świadomość, że podejście to istniało już wiele lat przed powstaniem norm serii 9000. Niektóre firmy konsultingowe wdrażały już systemy jakości zgodne z ISO 9001:1994 metodą procesową. Organizacja powinna być postrzegana jako system. Podstawowe cechy tego systemu to:

- wymiana z otoczeniem (system otwarty),
- wymiana ekwiwalentna, nieprzechodnia, symetryczna (np. przełożony-podwładny),
- organizacja zajmuje się otoczeniem, nie tylko sobą,
- jest tworem technicznym, społecznym, zawiera elementy nauki i sztuki,
- jest to celowa organizacja ludzka, tworzą ją ludzie o różnych postawach, motywach i aspiracjach (stąd ma charakter probabilistyczny),
- nie ma ścisłych granic, przenika się z otoczeniem,
- jest zbudowana z podsystemów (np. system jakości), co umożliwia przepływ informacji i sterowanie nimi,
- sprzężenia zwrotne umożliwiają sterowanie i optymalizację,
- jest zdolna do rozwoju, zwiększania sprawności, zwiększania stopnia zorganizowania,
- jest zdolna do zachowania równowagi dynamicznej,
- podstawowe znaczenie mają informacje,
- jest zdolna do osiągnięcia celów różnymi drogami,

**Proces** - Zestaw wzajemnie powiązanych zasobów i działań, które przekształcają stan wejściowy w wyjściowy.

Proces jest uporządkowanym i połączonym zbiorem działań wytwórczych lub usługowych, wykonywanych w określonym czasie przynoszących w efekcie korzyści klientowi zewnętrznemu lub wewnętrznemu.

Proces, to pewien łańcuch wartości, a każdy etap procesu ma za zadanie wносить swój wkład do powiększenia wartości dodanej wyrobu czy usługi. Możemy go rozumieć jako wartość, ponieważ poprzez swój wkład, każda następująca po sobie czynność dodaje wartość do efektów poprzedniej. Powinny być analizowane nie tylko z punktu widzenia wartości, jakie przynoszą, ale również, a może przede wszystkim ze względu na wymagane zasoby (kapitał, pracowników, czas, wyposażenie, materiały) niezbędne do zrealizowania danego procesu.

Każda organizacja jest na tyle efektywna na ile efektywne są jej procesy. Każdy z celów organizacji może być zrealizowany w założonym czasie i przy założonych środkach jedynie wtedy, gdy procesy w organizacji są logicznie wykonywane.

Wyrób procesu powinien stanowić odpowiedź na konkretną potrzebę danego klienta.

Może nim być:

- Wytwór materialny,
- Intelktualny,
- Usługa,
- Dowolna ich kombinacja.

Procesy można podzielić ze względu na wartość dodaną w organizacji na procesy główne i wspomagające.

#### Procesy, które bezpośrednio zwiększają wartość dodaną

1. Rozwój produktu,
2. Sprzedaż,
3. Realizacja zamówienia,
4. Zaopatrzenie,
5. Produkcja lub serwis,
6. Dystrybucja,
7. Obsługa po sprzedaży

Procesy które pośrednio zwiększają wartość dodaną, przez wspomaganie procesów podstawowych, np :

1. Zarządzanie finansami,
2. Marketing,
3. Zarządzanie personelem,
4. Zarządzanie jakością

**Zarządzanie procesem** jest rozumiane jako systematyczne, strukturalne podejście do analizy, ciągłego doskonalenia i kontroli działań w celu zwiększenia jakości produktów i usług.

#### **Zasady zarządzania procesami:**

- Procesy muszą być udokumentowane i poddane analizie
- Pomiar działań, określanie celów i rezultatów procesów,
- Ciągłe doskonalenie procesów,
- Zarządzanie procesem jest podejściem do zmiany organizacyjnej kultury firmy,
- Powtarzalność, spójność i jakość rezultatów procesów zapewnianą systemy i udokumentowane procedury,

#### **Orientacja na procesy**

Należy:

- Zidentyfikować i przeanalizować swoje kluczowe procesy,
- Wpocić wszystkim pracownikom przekonanie o ich znaczeniu,
- Wprowadzić mierniki procesów,
- Przejść do zarządzania procesami,

W pierwszej kolejności orientację na procesy należy wykorzystać do:

- Zwiększenia elastyczności obsługi klienta,
- Standaryzacji wewnętrznych procedur,
- Usprawnienia zarządzania informacją,

## **Charakterystyka procesu:**

### **Pomiar**

Opisuje proces oraz jego granice / zakres tolerancji /. Identyfikuje kluczowe parametry i zmienne oraz związki przyczynowo - skutkowe. Gromadzi dane pomiarowe dla dalszych analiz.

### **Analiza**

Oszacowuje wydolność procesu w zakresie najważniejszych parametrów. Znajduje zmienne krytyczne wśród zmiennych kluczowych. Wykorzystuje różne narzędzia statystyczne - korelacje i regresję, analizę przedziałów ufności, testy parametryczne i testy zgodności

### **Doskonalenie**

Eliminuje najistotniejsze zmienne, określa relacje - pomiędzy końcowym wynikiem procesu a istotnymi zmiennymi, wprowadza zmiany w procesie.

### **Kontrola**

Nadzoruje osiągnięte wyniki, nie dopuszcza do powtórnego pojawienia się problemów. rośnie w niej rola procesów zarządzania i procesów pomocniczych, jako „obsługi” procesów podstawowych.

## Polityka jakości

Polityka jakości w organizacji pełni kilka funkcji. Najważniejsze to jej znaczenie dla zarządu organizacji. Jest ona podstawą do ustanowienia celów i zadań w realizowanych procesach oraz stanowi ramy do utrzymania i doskonalenia celów organizacji, wyrobów i usług. Następną jej funkcją jest znaczenie dla personelu, gdzie określona i zakomunikowana umożliwia lepsze zrozumienie przez pracowników strategii działania organizacji, jej misji, celów i zadań a także precyzuje odpowiedzialność właścicieli wszystkich procesów za jej realizację. Także z punktu widzenia klientów - właściwie obrana polityka jakości jest deklaracją, dlaczego nabywając produkt lub usługę można organizacji wierzyć, że dąży do spełniania jego potrzeb i oczekiwań. Stąd ugruntowuje ona pozytywny wizerunek organizacji w oczach społeczeństwa i poprawia jej wiarygodność.

Najwyższe kierownictwo, przy współudziale osób pracujących w poszczególnych działach, powinno opracować i ustalić wspólną politykę jakości, zgodną z innymi kierunkami polityki organizacji. Podstawą do jej opracowania jest analiza warunków działania organizacji oraz prognozy na przyszłość wraz z oszacowaniem zasobów i środków organizacji. Przy określaniu polityki jakości kierownictwo powinno uwzględniać przyjętą strategię rozwoju i jej główne cele. Polityka powinna być jasna i zrozumiała dla zainteresowanych stron, wewnątrz i na zewnątrz organizacji, okresowo przeglądana i nowelizowana w celu odzwierciedlenia zmieniających się warunków zewnętrznych i procesów wewnętrznych. Punktem wyjścia do określenia Polityki Jakości są oczekiwania i potrzeby klientów organizacji. Stąd konieczne jest przeprowadzenie analizy, kto jest klientem organizacji (grupy klientów, segmenty) i jakie są faktyczne potrzeby tych klientów w kontekście oferowanych produktów, ich cech czy właściwości. Następnym elementem jest identyfikacja mocnych stron firmy (elementu analizy SWOT), ponieważ na nich opiera się specyfika firmy, która wyróżnia ją spośród innych. Nie bez znaczenia jest także określenie celów do realizacji, których realizacja jest związana z rozwojem biznesu w kontekście średnio i długo okresowym. W wyniku realizacji, których organizacja będzie zdolna do lepszego zaspakajania potrzeb klientów.

Dobrze opracowana polityka jakości powinna precyzować, czym dla organizacji jest jakość oraz wyjaśniać, dlaczego i dla kogo jakość jest ważna. Powinna ustalać rolę organów wykonawczych (menadżerów) odpowiedzialnych za wdrożenie polityki jakości i podkreślać priorytetowe znaczenie jakości dla organizacji oraz wytyczać kierunki i metody zarządzania jakością. Polityka jakości powinna być podstawą do tworzenia planów operacyjnych, wskazywać kierunki działań, które zostaną rozwinięte w księdze jakości i opisane szczegółowo w procedurach, determinować cele i zadania organizacji w dziedzinie jakości i być wskazówką przy podejmowaniu decyzji dotyczących zarządzania. Z racji swojej funkcji wewnętrznej powinna być środkiem komunikacji między pracownikami i budować wewnętrzną kulturę organizacji wokół wspólnych celów i misji, stąd powinna dotyczyć wizerunku organizacji (może być elementem marketingowym)

Opracowana i zatwierdzona przez Zarząd polityka jakości powinna być podana do publicznej wiadomości. Polityka jakości z racji jej wewnętrznych funkcji i znaczenia w zarządzaniu powinna być znana wszystkim pracownikom i ogólnie dostępna w Księdze Jakości, broszurach, komunikatach, przez co możliwe będzie jej realizowanie przez pracowników w codziennej pracy. Wymagana jest ciągła aktualizacja polityki jakości dokonywana na przeglądach systemu w związku ze zmianą potrzeb klientów, oferowanych produktów, doskonaleniem systemu czy rozwojem firmy. Odpowiada za nią Najwyższe kierownictwo.

## Wymagania normy ISO 9001 w zakresie dokumentacji

Często podkreślanym, przez różnego rodzaju organizacje, mankamentem systemów zarządzania jakością było w wielu przypadkach nadmierne rozbudowywanie wszelkiego rodzaju dokumentów opisujących system. W efekcie system stawał się mało czytelnym i trudnym do praktycznego stosowania. A paradoksalne już stawały się sytuacje – odnotowane niestety w praktyce – że klienci określonego dostawcy łatwiej mogli od niego zakupić towar przed wdrożeniem przez niego systemu niż po wdrożeniu i certyfikacji. Wynikało to, rzecz oczywista, z nadmiernej ilości wszelkiego rodzaju formularzy, które należało wypełnić, a które w wielu przypadkach okazywały się zbędne, z punktu widzenia skutecznego działania systemu.

Duża wina leży po stronie samej normy. Norma ISO 9001:1994 wymagała prawie dla każdego elementu systemu opracowania odpowiedniej procedury. A więc niezależnie od wielkości i stopnia złożoności organizacji opracowywane były dokumenty – formalnie wymagane przez normę -, które wcale nie były niezbędne dla zapewnienia efektywnego planowania, realizowania i nadzorowania procesów w danej organizacji.

Nowa norma ISO 9001:2000 jest pod tym względem zdecydowanie bardziej liberalna. Dokumentacja systemu zarządzania jakością – zgodnie z tą normą – powinna zawierać:

- a) *udokumentowane deklaracje polityki jakości i celów dotyczących jakości,*
- b) *księgę jakości,*
- c) *udokumentowane procedury wymagane normą,*
- d) *dokumenty potrzebne organizacji do zapewnienia skutecznego planowania, przebiegu i nadzorowania jej procesów,*
- e) *zapisy wymagane postanowieniami normy.*

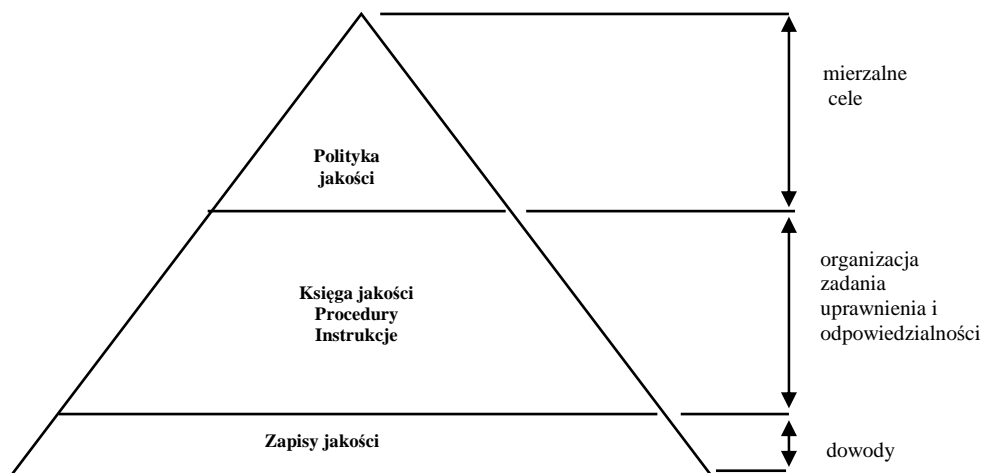
Norma ISO 9004 zawierająca wytyczne doskonalenia funkcjonowania systemu zarządzania jakością zaleca, aby kierownictwo organizacji określiło zakres i formę dokumentacji potrzebnej do ustanowienia, wdrożenia i utrzymania systemu zarządzania jakością. Rodzaj i zakres dokumentacji powinny spełniać wymagania wynikające z umów, ustaw i przepisów oraz potrzeby i oczekiwania klientów i innych stron zainteresowanych. W tym celu kierownictwo organizacji, podejmując decyzję o kształcie dokumentacji, powinno wziąć pod uwagę:

- wymagania wynikające z umowy z klientem i innymi zainteresowanymi stronami,
- międzynarodowe, krajowe, regionalne, przemysłowe normy,
- wymagania ustawowe oraz inne przepisy prawne,
- różnego rodzaju źródła informacji o potrzebach i oczekiwaniach zainteresowanych stron oraz informacji istotnych dla rozwoju organizacji.

Należy podkreślić, że zakres dokumentacji może być różny w poszczególnych organizacjach w zależności od jej wielkości, rodzaju i specyfiki działalności, złożoności procesów i ich wzajemnego oddziaływania, a także od samego personelu, jego kompetencji, cech osobowych itp. Norma również nie ingeruje w formę dokumentacji – może ona mieć dowolną formę i dowolny rodzaj nośnika np. forma elektroniczna.

**Cel dokumentacji-** opracowanie, wdrożenie, utrzymywanie i doskonalenie efektywnego systemu zarządzania procesami.

**Zakres dokumentacji-** wszystkie działalności przedsiębiorstwa mające wpływ na spełnienie wymagań i potrzeb klientów oraz służących osiągnięciu zysku i powodzenia firmy.



**Księga jakości** jest istotnym składnikiem dokumentacji systemu zarządzania jakością. Powinna ona opisywać system w organizacji w sposób, który przemawiałby przede wszystkim do klienta i budził jego zaufanie dla organizacji.

Księga jakości powinna zawierać przede wszystkim

- zakres systemu wraz z pokazaniem i uzasadnieniem wszelkich wyłączeń z systemu określonych punktów (wymagań) normy,
- udokumentowane procedury ustanowione dla systemu zarządzania jakością lub powołanie się na nie, jeżeli nie są one przytoczone w księdze,
- opis wzajemnych związków i oddziaływania pomiędzy procesami systemu.

Patrząc szerzej Księga jakości powinna pokazać:

- cele działania organizacji (misja, wizja)
- zakres systemu
- zaangażowanie kierownictwa
- zidentyfikowane procesy, ich wzajemne powiązania i oddziaływania
- orientację na klienta
- politykę jakości
- cele jakości
- planowanie systemu zarządzania jakością
- komunikację wewnętrzną
- przedstawiciela kierownictwa
- przegląd wykonywany przez kierownictwo
- odpowiedzialność i uprawnienia osób
- świadomość pracowników odnośnie celów jakości
- identyfikację i identyfikowalność wyrobu (usługi)

W małej organizacji Księga jakości może być podstawowym – często jedynym – dokumentem systemu. Sprowadza się ona wtedy do opisów procesów i wymaganych procedur. W dużej organizacji już nie jest to możliwe (księga byłaby zbyt obszerna, a przecież służy ona również klientowi). W dużej organizacji może być nawet kilka ksiąg dla różnych poziomów zarządzania.

**Znaczenie dokumentacji:**

1. Ułatwienie komunikacji, zapewniającej dostosowanie rzeczywistej treści działań do zamierzeń
2. Niezbędny element systemu
3. Przyczynia się do
  - a. osiągnięcia jakości wyrobu i doskonalenia jakości
  - b. zabezpieczenia odpowiednich szkoleń
  - c. zapewniania powtarzalności i identyfikowalności
  - d. dostarczania obiektywnych dowodów skuteczności systemu
4. Opracowywanie dokumentacji powinno być działalnością przynoszącą korzyść (wartość dodaną)

**Rodzaje dokumentacji:**

- a) dokumenty zawierające informację (wewnątrz i na zewnątrz) o systemie zarządzania jakością w organizacji (księga jakości),
- b) dokumenty zawierające opis sposobu, w jaki system zarządzania jakością jest stosowany w odniesieniu do odrębnego wyrobu, projektu lub kontraktu (plan jakości),
- c) dokumenty zawierające spójną informację o tym, jak są realizowane działalności (procedury),
- d) dokumenty, w których są zawarte obiektywne dowody prowadzenia działalności lub uzyskanych rezultatów (zapisy jakości).

Każda organizacja określa sama zakres potrzebnej dokumentacji oraz rodzaj stosowanych mediów, w zależności od: rodzaju i wielkości organizacji, złożoności i współzależności procesów, złożoności wyrobu, wagi wymagań klienta, mających zastosowanie przepisów, wykazywanych umiejętności personelu, potrzeb w zakresie zademonstrowania spełnienia wymagań systemu.

## Zasady doskonalenia systemu:

Naczelnym przesłaniem normy ISO 9001:2000 jest ciągłe doskonalenie systemu, a efekty tego doskonalenia mogą być widoczne i odczuwalne w dłuższym horyzoncie czasu. System musi być doskonały. Jest to stwierdzenie zdawałoby się oczywiste lecz w praktyce wcale nie łatwe do spełnienia. Norma dosyć lakonicznie odnosi się do tego problemu, zobowiązując organizację do zaplanowania i wdrożenia procesów monitorowania, pomiarów i analizy oraz doskonalenia, potrzebnych do:

- wykazania zgodności wyrobu,
- zapewnienia zgodności systemu zarządzania jakością,
- ciągłego doskonalenia skuteczności systemu

Spełnienie tych wymagań generuje potrzebę wprowadzenia odpowiednich narzędzi monitorowania systemu i przebiegu poszczególnych procesów, jak również metod obróbki dużych zbiorów informacji i danych z monitorowania.

Istotnym źródłem informacji do doskonalenia systemu są pomiary i monitorowanie **zadowolenia klienta**. Jest to bardzo pojemne źródło informacji, z których przykładowo można wymienić:

- wyniki ankietowania klienta i użytkownika,
- informacje zwrotne od klienta dotyczące różnych aspektów wyrobu/ usługi,
- wymagania, potrzeby i oczekiwania klienta i informacje wynikające z zawieranych z klientami umów,
- rozeznanie potrzeb rynku, w aspekcie różnych grup odbiorców,
- informacje o działaniu na rynku konkurencji

Pomiar zadowolenia klienta, jako istotne narzędzie doskonalenia systemu, powinien być prowadzony w sposób ciągły i uwzględniać zgodność wyrobu (usługi) z wymaganiami, spełnianie potrzeb i oczekiwań klienta, cenę, dostawę wyrobu itp. Przy opracowywaniu dokumentacji systemu powinny być określone metody gromadzenia danych o zadowoleniu klienta, obejmujące źródła informacji, częstość gromadzenia, przegląd i analiza danych itp. Przykładowo źródłami informacji mogą być:

- skargi klientów,
- bezpośrednie komunikowanie się z klientem, różnego rodzaju ankiety i kwestionariusze,
- grupy problemowe,
- raporty organizacji konsumenckich,
- raporty w środkach masowego przekazu

Kolejnym narzędziem doskonalenia systemu są **audyty wewnętrzne**. Celem audytów jest obiektywna ocena funkcjonowania systemu oraz ocena skuteczności i efektywności organizacji. W czasie przeprowadzania audytów należy brać pod uwagę między innymi:

- skuteczność i efektywność wdrożenia poszczególnych procesów,
- możliwości ciągłego doskonalenia,
- wykorzystywanie metod statystycznych,
- analiza kosztów jakości,
- wykorzystanie zasobów,
- wyniki dotyczące parametrów procesu i wyrobu,
- dokładność wykonania pomiarów,
- powiązania z zainteresowanymi stronami.



Audyty są przeprowadzane według ustalonego planu. Odpowiedzialność i wymagania dotyczące planowania i przeprowadzania auditów powinny zostać określone w udokumentowanej procedurze.

Tak naprawdę skuteczność systemu zarządzania można ocenić po tym jak przekłada on się *efekty finansowe* organizacji. Jak dane z monitorowania i zarządzania procesami przekształcane są na informacje dotyczące finansów organizacji, np. w zakresie analizy kosztów zapobiegania i oceny, analizy kosztów niezgodności, analizy kosztów uszkodzeń wewnętrznych i zewnętrznych, analizy kosztów cyklu życia wyrobu.

Istotnym również narzędziem doskonalenia systemu jest *samoocena*. Pomaga ona w ocenie funkcjonowania skuteczności i efektywności organizacji oraz dojrzałości systemu zarządzania jakością. Zakres samooceny powinien wynikać z celów i priorytetów organizacji. Samoocena jest zwykle dokonywana przez kierownictwo organizacji. Podstawowym celem samooceny jest dostarczenie organizacji wytycznych opartych na faktach, dotyczących kierunku inwestowania zasobów dla doskonalenia organizacji. Najbardziej powszechnie stosowanym modelem samooceny jest model zastosowany w Europejskiej i Polskiej Nagrodzie Jakości. Samoocena posiada szereg istotnych cech, do których można zaliczyć:

- możliwość stosowania w odniesieniu do całego systemu zarządzania jakością, części systemu lub do dowolnego procesu,
- możliwość stosowania w całej organizacji lub jej części,
- możliwość zrealizowania w krótkim okresie czasu i przy użyciu zasobów wewnętrznych,
- dostarczanie danych wejściowych do samooceny już nie systemu zarządzania jakością ale wszechstronnego systemu zarządzania organizacją,
- ułatwianie dojrzewania systemu zarządzania jakością do osiągnięć w klasie światowej.

Kolejnym – chyba najważniejszym – narzędziem doskonalenia systemu jest *monitorowanie i pomiar procesu*. Zgodnie z normą ISO 9001 organizacja powinna stosować odpowiednie metody monitorowania oraz metody pomiarów procesów systemu zarządzania jakością. Metody te powinny wykazać zdolność procesów do osiągnięcia zaplanowanych wyników .

Jak już wspomniano, oprócz klienta, system zarządzania jakością powinien przynieść korzyść innym zainteresowanym. Stąd jako kolejne narzędzie doskonalenia systemu należy przyjąć *miarę i monitorowanie zadowolenia stron zainteresowanych*. Dotyczy to pracowników, właścicieli i inwestorów, dostawców i partnerów oraz społeczeństwa.

W odniesieniu do własnych pracowników organizacja powinna:

- przeprowadzać różne rodzaje ankietowania dotyczące stopnia spełniania ich potrzeb i oczekiwań,
- oceniać indywidualne i zbiorowe osiągnięcia oraz udział tych osiągnięć w wynikach całej organizacji

W odniesieniu do właścicieli i inwestorów organizacja powinna:

- oceniać swoją zdolność do osiągnięcia określonych celów,
- oceniać swoje wyniki finansowe,
- szacować wpływ czynników zewnętrznych na swoje wyniki,
- identyfikować wniesioną wartość przez podjęte działania.

W odniesieniu do dostawców i partnerów organizacja powinna:

- przeprowadzać ankietowanie dostawców i partnerów dotyczące ich zadowolenia związanego z procesem zakupów w organizacji,
- monitorowała i dostarczała informacje zwrotne dotyczące funkcjonowania dostawców i partnerów i ich zgodności z polityką zakupu,

- oceniać udział dostawców i partnerów oraz korzyści wynikające z wzajemnych powiązań.

W odniesieniu do społeczeństwa organizacja powinna:

- określić i śledzić odpowiednie dane związane z celami organizacji, pod kątem osiągnięcia zadowalających wzajemnych oddziaływań ze społeczeństwem,
- okresowo oceniać skuteczność i efektywność swoich działań oraz postrzeganie jej funkcjonowania przez odpowiednie grupy społeczeństwa.

Aby doskonalić system zarządzania jakością – co jest podstawowym zadaniem organizacji po uzyskaniu certyfikatu – niezbędnym jest permanentne prowadzenie **analizy danych**, pochodzących z różnych źródeł w celu oceny funkcjonowania w odniesieniu do planów, celów i innych zdefiniowanych zadań, oraz aby organizacja identyfikowała obszary do doskonalenia, w tym możliwe korzyści dla zainteresowanych stron.

Aby wszelkie decyzje były podejmowane na podstawie faktów, niezbędne jest stosowanie wiarygodnych metod analizy danych, odpowiednich narzędzi, w tym zwłaszcza metod statystycznych oraz podejmowanie decyzji i działań na podstawie wyników logicznej analizy z wyważeniem doświadczeń i intuicji. Analiza danych może być pomocna w określeniu źródeł i przyczyn istniejących lub potencjalnych problemów oraz umożliwić podjęcie racjonalnych decyzji dotyczących działań korygujących i zapobiegawczych. Wyniki analizy mogą być wykorzystane do bardzo różnych celów, takich jak np. określenie trendów rozwoju, ocena skuteczności i efektywności procesów organizacji, określenia kosztów jakości, wyników finansowych i wyników rynkowych, benchmarkingu, konkurencyjności.

### **Metody i narzędzia doskonalenia systemu zarządzania jakością:**

1. Burza mózgów,
2. Diagramy: pokrewieństwa i zależności
3. FMEA
4. Diagram Ishikawy
5. Analiza Pareto - Lorenza
6. QFD

### **Zastosowanie narzędzi doskonalenia:**

zgodność z wymaganiami dotyczącymi wyrobu	FMEA
charakterystyka procesów i usług oraz kierunkach ich rozwoju	FMEA, Pareto-Lorenza, Ishikawa
zagrożenia	FMEA
dostawcach	Pareto-Lorenza, Ishikawa

# Badanie wymagań i satysfakcji klientów

## 1.1. Postanowienia ogólne

Norma określa wymagania dotyczące systemu zarządzania jakością, które organizacja powinna spełnić, jeżeli chce:

- a) wykazać, że jest zdolna w sposób ciągły dostarczać wyroby spełniające wymagania klienta oraz mających zastosowanie przepisów technicznych,
- b) zwiększyć zadowolenie klienta przez skuteczne wdrożenie systemu zawierającego procesy stałego doskonalenia oraz zapewniającego zgodność z wymaganiami klienta i mającymi zastosowanie przepisami technicznymi.

## 5.2. Orientacja na klienta

Kierownictwo najwyższego szczebla powinno zapewnić, aby wymagania klienta były określone i spełniane, celem osiągnięcia jego zadowolenia.

## 7.2. Procesy związane z klientem

### 7.2.1. Określenie wymagań dotyczących wyrobu

Organizacja powinna określić:

- wymagania określone przez klienta, włączając wymagania dotyczące dostawy i działalności po sprzedażnej;
- wymagania nie określone przez klienta, ale niezbędne ze względu na przewidziane lub specyficzne zastosowanie;
- wymagania dotyczące wyrobu, wynikające z przepisów prawa powszechnego lub przepisów technicznych;
- wszystkie dodatkowe wymagania organizacji;

### 7.2.3. Komunikowanie się z klientami

Organizacja powinna określić i wdrożyć skuteczne sposoby komunikowania się z klientami w odniesieniu do:

- informacji o wyrobie;
- zasięgania informacji, kontraktów i zamówień handlowych, łącznie z poprawkami do nich;
- informacji zwrotnej klientów, w tym – reklamacji klientów;

### 8.2.1. Zadowolenie klienta

Organizacja powinna zdefiniować, określić sposób postrzegania przez klienta stopnia spełnienia jego wymagań.

Wyniki oceny odnośnych informacji powinny być traktowane jako jeden ze wskaźników funkcjonowania systemu zarządzania jakością.

Należy określić metodykę pozyskiwania i wykorzystywania takich informacji.

## 8.4 Analiza danych

Organizacja powinna analizować odpowiednie dane w celu pozyskania informacji o:

- zadowoleniu klienta; ....

**Klient:**

- o jest najważniejszą osobą w organizacji niezależnie od tego, czy przychodzi osobiście, telefonuje czy pisze,
- o nie zależy od nas – to my zależy od niego,
- o nie jest przeszkodą w naszej pracy – jest jej sensem i celem,
- o nie jest kimś obcym – jest żywą częścią naszej działalności,
- o nie robimy mu żadnej przyjemności, kiedy mu służymy – to on nam ją czyni, dając nam możliwość do działania,
- o nie jest zimnym towarem statystycznym – jest człowiekiem z krwi i kości, popełnia błędy i ma różne uprzedzenia,
- o jest osobą, która swe życzenia przyniosła do nas – naszym zadaniem jest to życzenie spełnić i zamienić je w obopólną korzyść,

Klienci usatysfakcjonowani są bardziej lojalni.

Koszt pozyskania lojalności aktualnego klienta jest średni 5-krotnie niższy niż koszt pozyskania nowego klienta. Ponadto, 5% wzrost lojalności klienta prowadzi nawet do 15% wzrostu obrotów firmy.

Klienci nie płacą za cały produkt, lecz za to co w nim cenią.

Jeden niezadowolony klient przekazuje negatywne informacje 9 osobom.

Koszt odzyskania niezadowolonego klienta rezygnującego z produktu/usługi jest 12-krotnie wyższy od pozyskania nowego klienta.

Jeden zadowolony klient przekazuje pozytywne rekomendacje 3 osobom.

**Wymaganie klienta:** żądanie, domaganie się, życzenie sobie czegoś kategorycznie niezbędnie potrzebuje czegoś, nie może się bez tego obyć

**Satysfakcja klienta:** uczucie przyjemności, zadowolenia zadośćuczynienie, wynagrodzenie krzywdy

*„Nowy słownik poprawnej polszczyzny” PWN, 1999*

Ogólne podziały badań

- wg metodologii: ilościowe – jakościowe – analizy
- wg przedmiotu: rynkowe, społeczne, business to business

Desk Research - analiza danych zastanych

- Gdzie szukać? (GUS, GUC, raporty, sprawozdania, materiały urzędowe)
- Problem obiektywności, aktualności, rzetelności i porównywalności danych
- Koszt analizy (często niewielki)
- Dostępność danych wewnątrz organizacji

### **Badania jakościowe**

Pytania: jak?, czy?, dlaczego?

- Analiza kontekstu wypowiedzi, zachowań, sposobu wypowiedzi, skojarzeń
- Głównie analiza tekstu
- Oparte na interpretacji (niemierzalne, subiektywne)

### **Badania ilościowe**

- pytania: ile?, jak bardzo?
  
- Szacowanie zjawisk w populacji (zliczanie)
- Relatywny obiektywizm
- Oparcie na regułach statystycznych
  
- sondaże bezpośrednie
- sondaże telefoniczne
- ankiety pocztowe
- wywiady audytoryjne

### **Jaki rodzaj badania stosować?**

- Badanie jako proces
- Indywidualne podejście do problemu i specyfiki badawczej
- Koszty badania
- Czas trwania badań
- Kolejność stosowania technik
- Powtarzalność badań
- Samemu czy ze specjalistami?

## Przyczyny wdrażania systemu jakości i jego wpływ na efektywność zarządzania

Przedsiębiorstwa decydują się na wdrożenie systemu jakości często z diametralnie różnych przyczyn. Przyczyny te zależą od specyfiki firmy, branży czy rynku. Inne także były przesłanki wdrażania systemów w krajach Unii Europejskiej, a inne są w Polsce.

Pierwszymi firmami, które wdrażały systemy jakości w Unii Europejskiej były przedsiębiorstwa związane z przemysłem zbrojeniowym oraz energią atomową. Tam wymogi dotyczące jakości były bowiem najwyższe. Głównymi przyczynami wdrożenia były wówczas:

- ustabilizowanie poziomu jakości wyrobów,
- ograniczenie konieczności dodatkowych kontroli jakości,
- zmniejszenie liczby prób niszczących.

Efektom wdrożenia systemu w tych przedsiębiorstwach było zmniejszenie kosztu kontroli odbiorczej dostaw przez klientów. Stało się tak dzięki zwiększeniu pewności, że produkowany wyrób jest sprawny. Systemowe podejście do jakości w odróżnieniu od samej tylko kontroli, pozwala bowiem w sposób nadzorowany ustabilizować poziom jakości i zmniejszyć odsetek wyrobów niezgodnych, a nie tylko likwidować istniejące już braki. Dodatkowym problemem były próby niszczące w przypadku produkcji na cele zbrojeniowe. Nie sposób bowiem w inny sposób sprawdzić np. granatu, niż wyjąć zawleczkę i obserwować wybuch. Niestety granat taki nie nadaje się już do kolejnego użycia. Podejście od strony kontroli jakości byłoby więc w przypadku przemysłu zbrojeniowego niewłaściwe.

Obserwując sukcesy i efekty ekonomiczne wdrażania systemów jakości inne gałęzie przemysłu zaczęły się interesować systemami jakości. Rozpoczęto wdrażanie systemów w przemyśle lotniczym, motoryzacyjnym i innych zaawansowanych dziedzinach. Podstawowym celem wdrożenia były korzyści ekonomiczne, jakie można było odnieść w wyniku lepszej organizacji służb jakościowych.

W kolejnych latach, gdy coraz więcej firm posiadało certyfikaty systemów jakości, specjaliści rozszerzyli listę korzyści jakie można odnieść z wdrożenia systemu w przedsiębiorstwie przemysłowym. Do głównych zaliczyć można:

- zmniejszenie kosztów braków,
- zmniejszenie kosztów kontroli jakości,
- lepsze kontakty z klientami i dostawcami,
- większe zaufanie ze strony klientów,
- uzyskanie przewagi konkurencyjnej,
- efektywniejsze zarządzanie zasobami materialnymi,
- lepsza organizacja pracy,
- poprawienie i ujednoczenie obiegu dokumentacji,
- podniesienie morale pracowników.

Korzyści te można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Pierwsze wynikają z korzystnego odnoszenia się otoczenia do firmy posiadającej system zapewnienia jakości, drugie zaś z przyjęcia właściwego sposobu wdrożenia systemu. Korzyści zewnętrzne pozwalały przedsiębiorstwom na zwiększanie sprzedaży, podnoszenie swojego udziału w rynku i ekspansję na inne rynki. Większe zaufanie ze strony klientów powodowało, że klient taki powracał do firmy, aby kupić kolejny wyrób. Jest to chyba najlepszy miernik wysokiej jakości na rynku konkurencyjnym. Korzyści wewnętrzne, które wielu specjalistów uważa za ważniejsze, pozwalały natomiast firmom lepiej zorganizować swoją działalność. Lepszy obieg dokumentacji zapewniał dotarcie istotnych informacji do zainteresowanych stanowisk,

efektywniejsze zarządzanie zasobami powodowało zmniejszenie marnotrawstwa i kosztów, lepsza organizacja pracy pozwalała na wyższą wydajność. Efektem tych przemian wewnętrznych było podniesienie morale pracowników, którym ułatwiono produkowanie dobrych wyrobów. Już W. E. Deming w latach 50-tych twierdził, że pracownicy chcą wytwarzać wysoką jakość, jednak niewłaściwe zarządzanie firmami uniemożliwia im to. Prawidłowe wdrożenie systemu jakości umożliwiało podniesienie jakości pracy.

Kolejną zmianę celów wdrażania systemów jakości można było zaobserwować w krajach Unii Europejskiej w latach dziewięćdziesiątych. Okazało się bowiem, że wiele firm na rynku posiada już certyfikaty. Przestały one dawać istotną przewagę konkurencyjną. Klienci zamiast pytać „czy macie już system jakości?“, zadawali pytania „dlaczego jeszcze go nie macie?“. Wdrożenie systemu stało się koniecznością, aby utrzymać się na rynku. Stąd nowe cele:

- utrzymać się na rynku,
- zdobyć certyfikat (papier, nie system),
- zmniejszyć koszty wdrożenia systemu jakości.

Cele te wynikały z zupełnego niezrozumienia idei systemów jakości. Samo zdobycie certyfikatu nie pozwoli organizacji w długim okresie czasu utrzymać się na rynku. Ograniczanie kosztów wdrożenia systemu jakości zwykle było zorientowane na zmniejszenie ilości szkoleń i przełożenie ciężaru opracowania dokumentacji na konsultantów. Mniej szkoleń oznacza mniejszą świadomość na temat systemu jakości, traktowanie go jako zło konieczne. Obniża także morale pracowników, którzy sądzą, że dostają kolejną bezsensowną pracę za te same pieniądze. Przerzucenie pracy na konsultanta powoduje natomiast standaryzację dokumentacji niezależnie od branży czy charakteru przedsiębiorstwa, niedopasowanie do firmy, narzucenie zbędnych formularzy czy nieprzystających procedur, zwiększenie biurokracji, obniżenie wydajności pracy.

Pojawienie się przedsiębiorstw wdrażających systemy tylko dla certyfikatu spowodowało naciski na firmy certyfikujące, aby te obniżyły wymogi niezbędne dla uzyskania dokumentu. Niektóre z firm przystały na to, przez co zróznicowało się znaczenie certyfikatu. Obecnie klienci instytucjonalni patrzą nie tylko na to, czy przedsiębiorstwo może się pochwalić certyfikowanym systemem jakości, ale także kto ten system audytował.

W Polsce pierwsze systemy jakości zaczęto wdrażać w latach 90-tych. Nie można powiedzieć, aby we wcześniejszym okresie nie było w Polsce prób podnoszenia jakości, wspomnieć można choćby program DoRo. Pierwszymi firmami, które zdecydowały się na zmiany w podejściu do jakości były przedsiębiorstwa eksportujące swoje wyroby do krajów UE. Zarządy tych firm chciały przede wszystkim wejść na nowe rynki zbytu. Był to więc główny, a nierzadko jedyny cel. Jednak już po kilku latach spora grupa firm zaczęła wdrażać systemy jakości zgodne z ISO 9000 z myślą o działaniu na polskim rynku. Ich cele były podobne jak w przypadku wiodących firm europejskich: ograniczenie kosztów, zwiększenie konkurencyjności i korzyści wewnętrzne.

Szybko jednak pojawili się przedsiębiorcy szukający krótszej drogi poprzez zakup dokumentacji lub wręcz zakup certyfikatu. Tych jednak jest mało, większość zarządów decyduje się na wdrożenie systemu świadomie, zdając sobie sprawę z korzyści jakie mogą odnieść.

W ostatnich latach można zauważyć, że niektóre upadające przedsiębiorstwa szukają ratunku w uzyskaniu certyfikatu systemu jakości. Trzeba jednak jasno powiedzieć, że ISO 9000 nie jest lekarstwem na choroby firm. Działa ono raczej jako wzmocnienie kierunku, w jakim rozwija się przedsiębiorstwo. Wdrażanie systemu jakości na progu upadku firmy może bankructwo jeszcze przyspieszyć.

**Usługi, branża turystyczna.** Systemy jakości w usługach zaczęto wdrażać w połowie lat dziewięćdziesiątych. Niemal równocześnie pojawiły się pierwsze certyfikaty dla urzędów administracji publicznej, firm związanych z przemysłem oraz w branży turystycznej. Przyczynami wdrażania systemów w turystyce są:

- wykorzystanie certyfikatu jako narzędzia promocji,
- ściślejsze określenie poziomu jakości świadczonych usług,
- badanie i uwzględnianie potrzeb klientów,
- podnoszenie jakości oraz zakresu usług.

Posiadanie przez instytucję turystyczną (hotel, agencję, biuro, itp.) certyfikatu może być łatwo wykorzystane marketingowo. Nazwa ISO 9001 jest doskonale znana na całym świecie. Umieszczenie w materiałach informacyjnych noty na temat posiadanego systemu jakości zwiększa poziom zainteresowania ofertą przede wszystkim wśród klientów instytucjonalnych oraz tych indywidualnych turystów, którzy posiadają wiedzę na ten temat (np. ich pracodawca wdrożył system). Szczególne znaczenie certyfikat może mieć, gdy klientami są obcokrajowcy. Kierują się oni często wskazówkami opisującymi poziom jakości usług. Inną grupą klientów zainteresowanych posiadaniem przez instytucję certyfikatem są organizatorzy sympozjów, spotkań czy konferencji. W przypadku imprez grupowych nierzadko wymagane jest więcej niż tylko oświadczenie dyrektora hotelu o dobrej jakości.

Ściślejsze określenie poziomu świadczonych usług jest korzyścią o charakterze wewnętrznym. Dzięki opisaniu procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, można uzyskać powtarzalny, stabilny poziom jakości świadczonych usług. Nie chodzi tu jednak o zapisanie każdego ruchu, jaki ma wykonać np. sprzątaczką, lecz o nakreślenie zadań oraz osób za nie odpowiedzialnych np. w procesie rezerwacji miejsc czy przyjmowania gości. Dzięki znajomości procedur działania pracownicy rzadziej popełniają pomyłki, co skutkuje większym zadowoleniem klienta.

Nie od dziś firmy turystyczne badają potrzeby i oczekiwania klientów. Specyfika usług polega na bardzo ścisłym kontakcie z klientem. Jednak nie zawsze wiedza posiadana przez pracowników biura czy hotelu jest wykorzystywana dla podniesienia jakości. Przyczyny tego stanu rzeczy mogą być różne:

- brak świadomości wśród pracowników co do ważności wiedzy o kliencie,
- brak zainteresowania ze strony kierownictwa jednostki,
- brak właściwych kanałów informacyjnych,
- brak systemu gromadzenia informacji.

Poprzez wdrożenie systemu jakości można zniwelować te przyczyny – pierwsze dwie poprzez szkolenia, kolejne dzięki właściwej organizacji i opisaniu procesów.

Specyfika branży turystycznej, szczególnie hoteli, uniemożliwia przyjęcie miernika powracającego klienta do określania jakości, jak to było w przemyśle. Można jednak stwierdzić, że klient, który zachęca swoich znajomych do korzystania z usług danej firmy jest tym zadowolonym.



## **Dobór osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie Systemu Zarządzania Jakością**

Przedstawiciel kierownictwa, nazywany zwykle w firmach pełnomocnikiem ds. jakości, jest drugą osobą po prezesie w zakresie spraw związanych z systemem zarządzania jakością. Jego zadania są związane z wdrożeniem systemu oraz opieką nad nim, a także jego rozwojem. Dla właściwego opisanego zadań przedstawiciela kierownictwa należy opisać je chronologicznie od momentu powołania na to stanowisko.

Pełnomocnik ds. jakości powinien zostać powołany na swoje stanowisko w formie zarządzenia (lub dokumentu równoważnego). Zarządzenie stanowi:

- dowód powołania Pełnomocnika dla audytora,
- świadectwo uprawnień dla pracowników, niezależnie od szczebla w hierarchii,
- zobowiązanie przekazania uprawnień i odpowiedzialności dla prezesa i zarządu,
- informację dla Pełnomocnika o jego zadaniach.

Na stanowisko pełnomocnika może zostać powołana osoba spośród najwyższego kierownictwa (wymóg normy). Oznacza to, że przedstawiciel kierownictwa musi podlegać bezpośrednio pod prezesa. Nie musi być w zarządzie, jednak jego ranga jest porównywalna z członkiem zarządu.

Pełnomocnik nie musi pozostawiać swoich dotychczasowych zadań. Jest to istotne szczególnie w mniejszych firmach, gdzie dodatkowe stanowisko musiałoby się wiązać z zatrudnieniem pracowników. Jeżeli przedsiębiorstwo jest rozrzucone terytorialnie (np. sieć hoteli), istnieje możliwość powołania jednego pełnomocnika, którego podwładnymi byłiby pełnomocnicy w poszczególnych oddziałach.

Często zarządy przedsiębiorstw zadają sobie pytanie, kto może zostać pełnomocnikiem i jakie warunki powinien spełnić. Na podstawie doświadczeń ze współpracy z wieloma firmami można wymienić kilka cech dobrego szefa jakości:

- chęć objęcia stanowiska i pracy na nim,
- identyfikacja z przedsiębiorstwem i jego celami,
- umiejętność organizowania pracy innym,
- dobra współpraca z zarządem oraz konsultantem,
- co najmniej kilkuletnie doświadczenie w pracy,
- umiejętność zarządzania dużym projektem, obejmującym całą firmę,
- znajomość dziedziny jakości oraz stałe podnoszenie kwalifikacji,
- przekonanie o potrzebie wdrożenia systemu.

Powyższy zestaw cech rzadko udaje się znaleźć u pracownika. Można wówczas zatrudnić osobę doświadczoną z zewnątrz albo wskazać podwładnego, który spełnia w największym stopniu wymagania (szczególnie pierwszych pięć cech), a następnie go doszkolić. Pełnomocnikiem musi być osoba zdolna do podejmowania decyzji. Niezdecydowany przedstawiciel kierownictwa oznacza fiasko projektu już na samym jego początku. Wynika to z faktu konieczności narzucenia wielu pracownikom zmian, które są konieczne, a nie zawsze spotykają się z aprobatą. Aby tego dokonać trzeba być przekonanym, że jest to słuszna droga. Niezbędne jest także poparcie kierownictwa firmy. Braki związane z trzema ostatnimi cechami można nadrobić poprzez szkolenia, jakie każdy pełnomocnik przechodzi na początku współpracy z konsultantem.

Kolejny, sygnalizowany już etap pracy pełnomocnika to nadzór nad projektem dokumentacji systemu. Jest to czas najbardziej konfliktowy w całym okresie wdrożenia ze względu na konieczność pogodzenia różnych grup interesów pracowniczych.

Zakres omówionych powyżej zadań dotyczy czasu wdrożenia systemu jakości. Po uzyskaniu certyfikatu głównymi zadaniami przedstawiciela kierownictwa są:

- nadzorowanie działania systemu zarządzania jakością,
- planowanie auditów i organizowanie pracy auditorów,
- prowadzenie części auditów,
- monitorowanie stwierdzanych niezgodności,
- nadzór nad realizacją działań korygujących i zapobiegawczych,
- współpraca z firmami konsultingowymi, szkoleniowymi i certyfikującymi.

Jego zadania wynikają głównie z przypisanych w procedurach odpowiedzialności i uprawnień.

### **Zaangażowanie pracowników**

Zaangażowanie pracowników w opracowanie i wdrażanie systemu należy rozpatrywać w kategoriach formalnych i emocjonalnych. Kategoria formalna wynika już chociażby z samych postanowień normy. A więc musi być wyłoniony przedstawiciel kierownictwa – Pełnomocnik ds. systemu, – który spełnia bardzo istotną rolę, zarówno w trakcie opracowywania i wdrażania systemu, jak również w czasie jego utrzymywania (już po uzyskaniu certyfikatu) i doskonalenia. Pełnomocnik przechodzi szkolenie uzyskując odpowiedni certyfikat. Muszą być powołani auditorzy wewnętrzni, którzy według ustalonego planu przeprowadzają audyty wewnętrzne. Dodać należy, że w rozumieniu nowej normy, audyty służą nie tylko sprawdzaniu poprawności działania systemu, ale są jednym z narzędzi doskonalenia systemu – podnoszenia go na wyższy poziom. Ponad to pewna grupa osób w organizacji musi poświęcić określoną ilość czasu na opracowywanie procedur, instrukcji roboczych, formularzy i innych dokumentów, których potrzeba opracowania będzie pojawiała się w trakcie realizacji systemu. Na podstawie dotychczasowych doświadczeń można powiedzieć, że stopień zaangażowania czasowego przy tych pracach nie jest aż tak duży i nie stwarza on zagrożeń dla normalnie wykonywanych zajęć przez pracowników.

Bardziej jednak istotna jest sprawa emocjonalnego zaangażowania pracowników organizacji. Gwarancją sukcesu przy wdrażaniu systemu zarządzania jakością – zresztą jak i każdego innego systemu - jest świadomy udział w jego realizacji całej załogi. Stwierdzenie to wydaje się na pozór truizmem. Jednakże już nie jest ono takie oczywiste jeżeli uwzględnimy fakt, że dotychczasowe doświadczenia z wdrażania systemów w setkach różnych organizacji wskazują jednoznacznie, że bardzo poważną i powtarzającą się w tych organizacjach barierą utrudniającą wdrażanie była bariera ludzka wynikająca z niechęci do wprowadzania jakichkolwiek zmian. A trzeba przypomnieć, że nowoczesne zarządzanie organizacją opiera się między innymi na świadomości, że:

- ***Wszystko co robimy możemy na pewno zrobić lepiej*** – oznacza to krytycyzm wobec własnych i cudzych przyzwyczajęń i schematów działania
- ***Stanie w miejscu jest równoznaczne cofaniu się*** - oznacza to, że dotychczasowych doświadczeń nie można uznać za wystarczające, konkurenci mogą nas w każdej chwili wyprzedzić i zrobić to samo lepiej, szybciej i taniej.

Wobec takich założeń, niepokojącym zjawiskiem jest, że wiele firm oczekuje, że przyjdzie z zewnątrz konsultant i wszystko zrobi sam, opracuje procedury, instrukcje, formularze, napisze księgę jakości itd. Często zresztą taki warunek jest stawiany w specyfikacjach przetargowych na wdrażanie systemu zarządzania jakością. Efektywnego systemu nie da się jednak wdrożyć bez udziału i zaangażowania pracowników organizacji.

System zawsze jest specyficzny dla danej organizacji i jest odbiciem jej poziomu technicznego, infrastruktury, kultury i środowiska wewnętrznego, mentalności, nawyków i przyzwyczajzeń pracowników itp. Przyjęło się powiedzenie, że jeżeli w dwóch organizacjach są identyczne systemy to z pewnością w jednej z nich system jest zły.

Mówiąc o zaangażowaniu pracowników we wdrażanie systemu nie sposób jest pominąć roli w tym względzie najwyższego kierownictwa organizacji. Właściwie można powiedzieć krótko, że bez ich świadomego i pełnego zaangażowania całe przedsięwzięcie nie powiedzie się.. A niestety dotychczasowe doświadczenia nie są zbyt optymistyczne. Analiza niepowodzeń i barier przy wdrażaniu systemów zarządzania jakością jednoznacznie wykazuje, że spośród wielu barier i uwarunkowań dwie odgrywają rolę zasadniczą. Są nimi:

- opór ludzi przed wprowadzaniem zmian,
- niewłaściwa rola i brak zaangażowania najwyższego kierownictwa

W tym drugim przypadku do najczęściej powtarzających się nieprawidłowości można zaliczyć:

- szef dużo mówi o jakości, dużo deklaruje ale nie ma to przełożenia na konkretne działania
- nie ma udokumentowanej wizji i celów strategicznych firmy
- nie tworzy odpowiednich zachęt dla ludzi
- stawia zbyt wygórowane zadania, cele szefa nie stają się celami załogi, co w konsekwencji prowadzi do przechodzenia na nakazowy system zarządzania
- podchodzi do systemu w sposób administracyjny, formalny – wyznacza osobę odpowiedzialną za wdrażanie systemu (z reguły jest to Pełnomocnik) i „umywa ręce”
- nie potrafi przekonać ludzi do systemu i słuszności postawionych celów
- traktuje system zarządzania jakością jako cel sam w sobie, a nie jako środek do osiągnięcia celów organizacji
- nie wyznacza mierzalnych celów, zasobów, weryfikacji osiągnięcia celów itp.

Zgodnie z duchem normy ISO 9001:2000 najwyższe kierownictwo organizacji poprzez swoje działania i spełnianie roli przywódczej powinno kreować środowisko pracy tak, aby ludzie byli w pełni zaangażowani w system zarządzania jakością, co jest gwarantem skuteczności tego systemu. Kierownictwo organizacji dając dowód swojego zaangażowania w tworzenie i wdrażanie systemu zarządzania jakością powinno co najmniej:

- zakomunikować w organizacji znaczenie spełniania wymagań, potrzeb i oczekiwań klienta, jak również wymagań ustawowych i innych [przepisów istotnych z punktu widzenia działania danej organizacji,
- ustanowić politykę jakości relatywną do długofalowej strategii działania organizacji
- ustanowić cele jakości gwarantujące realizację przyjętej polityki
- zapewnić niezbędne zasoby do realizacji celów
- przeprowadzać przeglądy systemu zarządzania jakością jako narzędzie służące jego doskonaleniu
- zapewnić ramy do ciągłego doskonalenia systemu
- promować ustanowioną politykę i cele jakości w kierunku wzrostu świadomości, motywacji i zaangażowania pracowników
- skoncentrować uwagę na klientach we wszystkich obszarach działania organizacji i na wszystkich poziomach zarządzania
- zapewnić wdrożenie skutecznych procesów gwarantujących spełnienie wymagań klienta i innych zainteresowanych stron (właściciele, udziałowcy, załoga, dostawcy, społeczeństwo...).

## Koszty jakości

Trzecia edycja norm zwraca uwagę na konieczność uwzględnienia w podejmowanych decyzjach i analizie efektywności, sprawności i wydajności:

- przebiegu procesów zachodzących w organizacji
- systemu zarządzania jakością w organizacji

- Skuteczność – stopień, w jakim planowane działania są zrealizowane i planowane wyniki osiągnięte.
- Efektywność – relacja między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami.

Normy ISO 9001 i 9004 wprowadzają nowe pojęcia, które dotychczas nie występowały, takie jak: finanse, zasoby finansowe, wartość, wartość dodana, wynik finansowy, zysk, koszt, korzyść, dochód, wydajność, efektywność, sprawność, benchmarking, kalkulacja alternatywna, koszt alternatywny, ekonomika jakości.

Ich wprowadzenie:

- Zmienia w istotny sposób cel wdrożenia systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001:2000 z administracyjnego na ekonomiczny;
- Przenosi akcent ze strony formalnej wdrażania systemu zarządzania jakością na jego skuteczność ekonomiczną czyli efektywność i wydajność;
- Wymaga znajomości pojęć z zakresu mikroekonomii, której częścią szczegółową jest ekonomika jakości.

### Koszty jakości narzędziem zarządzania przedsiębiorstwem

Osiągnięciu danej jakości produktów należy przeciwstawić nakłady, jakie umożliwiają ich realizację. Nakłady te stanowią bowiem cenę, która ogranicza możliwość nabycia produktów o wyższej jakości, dlatego też koszty - w postaci nakładów pracy - należy przeciwstawić jakości, a nie utożsamiać je z jakością.

Koszty jakości są jednym z elementów kosztów produkcji ogółem i mają wpływ na wielkość produkcji danej jednostki organizacyjnej. W dotychczasowej praktyce rejestrowany i rozliczany jest tylko jeden z elementów kosztów jakości, a mianowicie koszty strat na brakach.

### Przyczyny zainteresowania kosztami jakości

- chęć wdrażania norm ISO serii 9000,
- wymogami stawianymi przez odbiorców (szczególnie zagranicznych) dostawcom w zakresie dotyczącym kosztów jakości,
- uwzględnieniem w kryteriach Polskiej Nagrody Jakości wyników rachunku kosztów jakości.

### Analiza kosztów jakości w organizacji

1. Czy są dostępne dane do ewidencjonowania kosztów jakości?
2. Jaki jest stopień przejrzystości danych dotyczących kosztów jakości?

3. Czy przyjęta kwalifikacja kosztów jakości stanowi źródło do dokonywania analiz?
4. Czy wyniki analiz stanowią podstawę podejmowanych decyzji?

Klienta w gospodarce wolnorynkowej (charakteryzującej się m.in. wolnym wyborem), nie obchodzi jak drogo kosztowało dostawcę wyprodukowanie danego wyrobu lub świadczenie usługi, bo ma on możliwość wyboru między różnymi ofertami

Koszty jakości to różnica między aktualnymi kosztami działalności przedsiębiorstwa wytwarzającego i sprzedającego wyroby, a kosztami, które byłyby, gdyby nie było błędów oraz możliwości ich wystąpienia w wyrobach podczas ich produkcji i eksploatacji .

#### **Zadania księgowości w zarządzaniu kosztami jakości:**

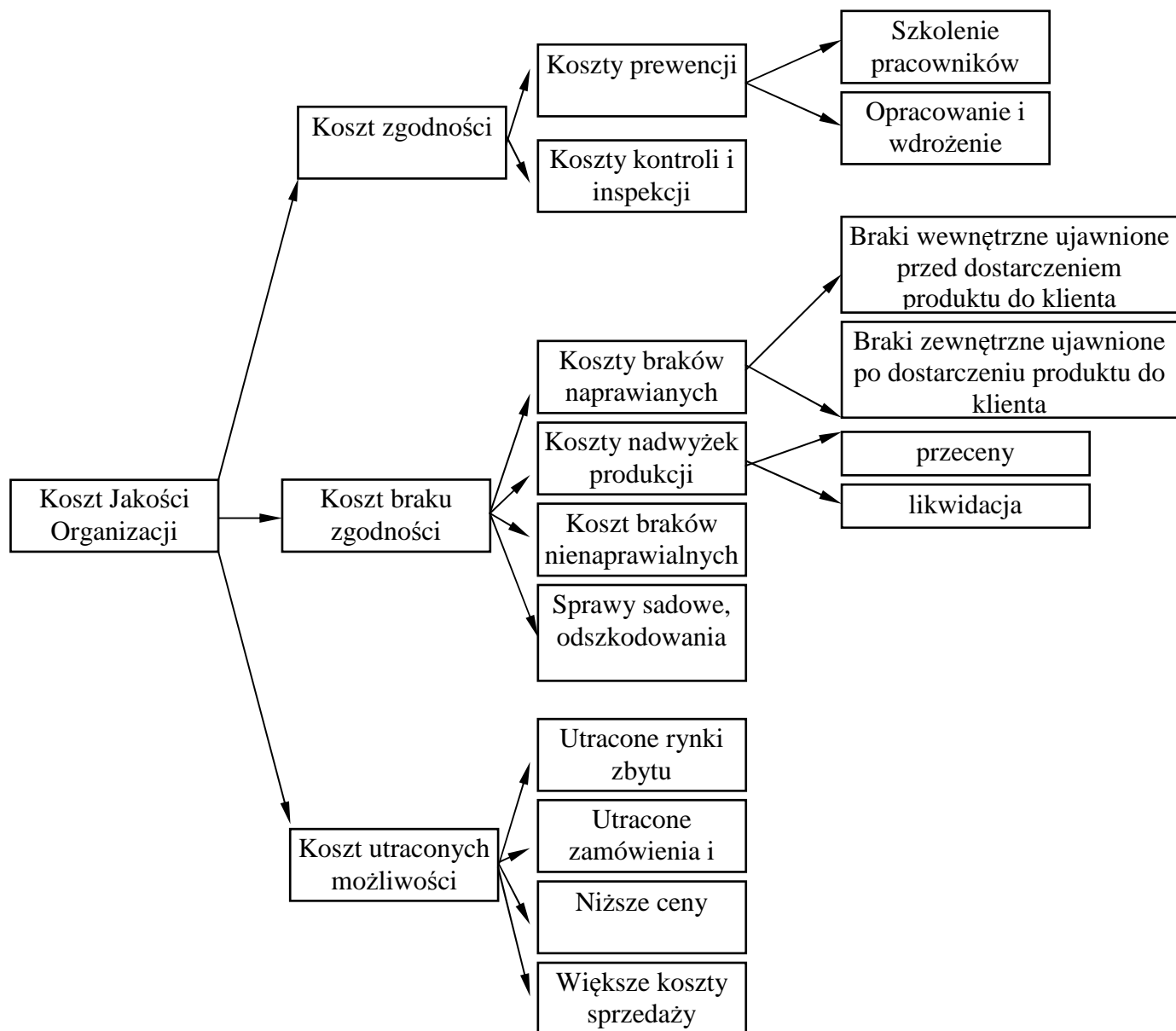
1. Gromadzenie danych dotyczących kosztów jakości,
2. Wyznaczenie/ wybranie poszczególnych elementów kosztów jakości w stosunku do prowadzonych działań w przedsiębiorstwie,
3. Określenie porównywalnych wskaźników do oceny wartości kosztów jakości w czasie,
4. Opracowywanie raportów i sprawozdań w ustalonych okresach sprawozdawczych oraz formie.

#### **Zadania kierownictwa:**

1. Decydowanie (wspólnie z księgowością) o wyborze kryteriów klasyfikacji kosztów jakości,
2. Analizowanie zebranych wyników, dotyczących poszczególnych rodzajów kosztów jakości,
3. Podejmowanie odpowiednich działań sterujących w kierunku znalezienia przyczyn ich powstawania,
4. Koordynowanie działań między wewnętrznymi komórkami organizacyjnymi, dla osiągnięcia ustalonych celów, związanych z kosztami jakości (szczególnie z kosztami błędów/ wad ),
5. Bycie arbitrem w ustalaniu odpowiedzialnych za koszty błędów/ wad.

Przystępując do zakwalifikowania kosztów jakości należy: znać podział na poszczególne rodzaje kosztów jakości, znać potencjalne źródła tych kosztów w przedsiębiorstwie, dokonać selekcji kosztów.

## Koszty jakości organizacji:



### **Koszty niezgodności - koszty błędów wewnętrznych:**

- przedmioty, które z ekonomicznego punktu widzenia nie nadają się do naprawy,
- likwidacja wadliwych przedmiotów,
- naprawa wadliwych przedmiotów,
- sortowanie przedmiotów w celu oddzielenia dobrych od wadliwych,
- przekwalifikowania przedmiotów do niższych gatunków,
- czas przestoju maszyn i urządzeń oraz pracowników, jako skutek wadliwości obrabianych i montowanych przedmiotów,
- czas tracony na skutek błędów popełnianych w przygotowawczych etapach realizacji wyrobu,
- ponowne badania i kontrola,
- analiza i ocena przyczyn wystąpienia błędów

### **Koszty niezgodności - koszty błędów zewnętrznych**

- skargi i zażalenia klientów - analiza oraz ocena zasadności skarg i zażaleń i ustalenie rodzaju i wysokości odszkodowań za wadliwy przedmiot zakupu,
- reklamacje gwarancyjne - czynności związane z naprawą lub wymianą uszkodzonego przedmiotu,
- rękojmia za wady sprzedanego produktu - czynności związane z obniżeniem ceny przedmiotu zakupu, usunięciem wady czy anulowaniem umowy kupna - sprzedaży,
- upusty - obniżki udzielane nabywcy za niedostosowanie się do jego wymagań,
- odpowiedzialność prawna za szkody wyrządzone użytkownikowi przez wadliwy produkt,
- wycofanie wadliwych produktów z rynku,
- utrata rynków zbytu w wyniku nieodpowiedniej jakości produktów

### **Koszty zgodności - koszty zapobiegania**

- planowanie jakości - tworzenie i wdrażanie programów poprawy jakości,
- przegląd jakości projektu i jego weryfikację - czynności kontrolne w fazie projektowania i rozwoju produktu, mające na celu zapewnienie wymaganej jakości projektu,
- projektowanie sprzętu pomiarowo - kontrolnego, opracowanie projektu sprzętu, metod pomiarów, programów kontroli i dokumentacji sprzętu,
- ocena dostawców materiałów wejściowych - analiza i ocena zdolności dostawców do spełnienia wymagań jakościowych oraz ich solidności , opracowanie sposobów badania i kontroli materiałów,
- analiza i ocena jakości konkurencyjnych wyrobów,
- analiza i ocena zadowolenia klienta - badania ankietowe i wywiady z użytkownikami produktów,
- szkolenia w zakresie jakości ,
- doradztwo specjalistów jakości,
- analiza i ocena działań zapobiegawczych

## **Koszty oceny**

- kontrola materiałów wejściowych (surowców, półfabrykatów), które stają się częściami wyrobu finalnego lub są używane podczas operacji produkcyjnych,
- kontrola jakości w trakcie procesu wytwarzania i po jego zakończeniu, ocenę zdolności procesu do spełnienia wymagań jakościowych,
- badania laboratoryjne jakości,
- ocena jakości materiałów i części w magazynach,
- weryfikację produkcji próbnej (prototypu, serii próbnej) w celu dostosowania projektu do wymagań jakościowych,
- próby eksploatacyjne - badania produktu przed dopuszczeniem do sprzedaży dokonywane w przypuszczalnym lub naturalnym środowisku użytkownika,
- analizę i ocenę działań badawczych i kontrolnych.

### **Analiza ryzyka z punktu widzenia organizacji dotyczy:**

- a) wadliwości,
- b) utraty prestiżu,
- c) utraty rynku,
- d) skarg i reklamacji,
- e) odpowiedzialności prawnej,
- f) marnotrawstwa zasobów

### **Analiza ryzyka z punktu widzenia klienta dotyczy:**

- a) zagrożenia bezpieczeństwa,
- b) niezadowolenia,
- c) niedostępności,
- d) utraty zaufania,
- e) skarg i reklamacji,

### **Analiza korzyści z punktu widzenia organizacji dotyczy:**

- a) wzrostu opłacalności,
- b) wzrostu udziału w rynku,
- c) rozwoju organizacji,

### **Analiza korzyści z punktu widzenia klienta dotyczy:**

- a) obniżki kosztów,
- b) wzrostu użyteczności,
- c) wzrostu zadowolenia,

### **Cele analizy kosztów:**

- a) identyfikacja działań,
- b) określenie kosztów działań,
- c) interpretacja informacji,
- d) poszukiwanie możliwości optymalizacji,
- e) bieżąca obserwacja i rejestracja trendów,



### **Analiza kosztów wymaga spełnienia szeregu warunków:**

- a) rejestrowanie kosztów wg zasad ekonomii,
- b) aktualne i przejrzyste dane,
- c) wykorzystanie wskaźników,
- d) uwzględnienie czasu,
- e) uwzględnienie przyczyn,

### **W wyniku analizy kosztów można określić:**

- a) kształtowanie się poziomu kosztów jakości w grupach rodzajowych,
- b) pozycje kosztów, które można optymalizować,
- c) przedsięwzięcia i środki,
- d) wpływ inwestycji na zmniejszanie strat,
- e) wpływ kosztów jakości na wynik finansowy,

Funkcjonowanie systemu jakości, w tym analiza kosztów jakości, muszą przenikać wszystkie poziomy organizacji i zarządzania i dlatego uprawnione jest pytanie: jak analiza kosztów jakości może efektywnie przyczynić się do obniżki całych kosztów? Aby działanie pracowników działów jakości było poważnie traktowane i przynosiło efekty, muszą oni zdawać sobie sprawę (tak, jak i inni pracownicy) jakie są wielkości i relacje pomiędzy poszczególnymi składnikami kosztów.

Skuteczność wszelkich działań zapobiegawczych w celu redukcji kosztów i doskonalenia jakości zależy od tego, czy uda się zaangażować wszystkich pracowników, czy ich działania będą stałe, ciągłe i czy pracownicy będą odpowiednio motywowani w swojej codziennej pracy. Aby spełnić te warunki dane finansowe muszą być podane do powszechnej wiadomości pracowników. Informacja musi być czytelna, zrozumiała, relacje pomiędzy wielkościami łatwe do zapamiętania.

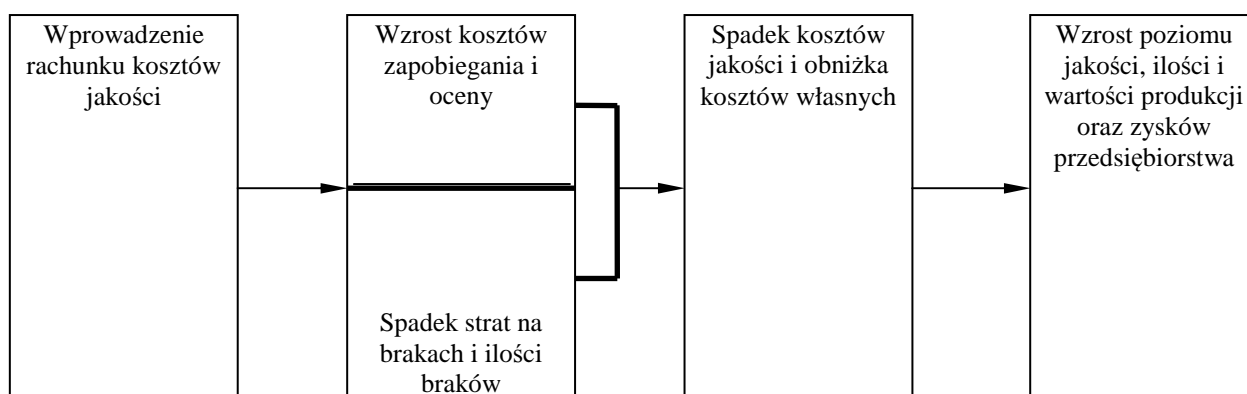
### **Główne zadania systemu kosztów jakości**

- pomoc przy ustalaniu polityki jakościowej,
- możliwość lepszego śledzenia jakości wyrobów pod kątem powstawania kosztów jakości, zaczynając od prac badawczo-rozwojowych, a kończąc na użytkowaniu wyrobu przez klienta,
- wskazywanie „słabych punktów jakościowych” w wyrobie i w procesie, wg priorytetów kosztowych,
- określanie przedsięwzięć służących obniżaniu kosztów i polepszaniu jakości,
- możliwość planowania jakości z uwzględnieniem kosztów i jednocześnie w połączeniu z analizą wartościową,
- możliwość lepszego rozpoznania znaczenia ekonomicznego wymagań jakościowych,
- dostarczanie danych do raportów jakościowych przeznaczonych dla kierownictwa przedsiębiorstwa,
- optymalne (pod względem kosztów) planowanie kontroli jakości,
- ujawnienie zawyżonych kosztów jakości, które powstają na skutek przyjęcia nieodpowiednich kryteriów jakościowych, które nie są wymagane przez rynek,

### System kosztów jakości będzie mógł spełniać swe zadania wówczas, gdy:

- rejestracja kosztów jakości będzie zorganizowana i realizowana zgodnie z zasadami ekonomicznymi,
- koszty jakości obliczone przez rachunkowość zakładową będą aktualne i przejrzyste,
- dla dokonania analizy kosztów będą podane przyczyny powstawania tych kosztów,
- przy ocenie kosztów jakości wykorzystana się nie tylko koszty absolutne, ale także wskaźniki kosztów jakości,
- raporty o kosztach będą uwidaczniać rozwój kosztów w czasie, co umożliwi śledzenie skuteczności przedsięwzięć służących zapewnianiu jakości.

### Wpływ kosztów jakości na zysk firmy



### Układ rodzajowy kosztów- księgowanie

Ewidencję kosztów w układzie rodzajowym prowadzi się na kontach niebilansowych, zgrupowanych w zespole czwartym planu kont, ujmuje się na nim koszty proste poniesione w danym miesiącu. Konta układu rodzajowego mogą w ciągu roku wykazywać saldo Winien, które wyrażają wysokość kosztów poniesionych przez jednostkę. W końcu roku obrotowego salda te przenosi się w ciężar konta „Wynik finansowy”.

Wyodrębnienie kosztów działalności handlowej, produkcyjnej i usługowej umożliwia obliczenie rentowności. Każda z tych działalności może być wykonywana w różnych miejscach. Stanowią one tzw. Ośrodki odpowiedzialności za ponoszone koszty lub stanowiska kosztów. Zwykle są to terytorialne i organizacyjne wydzielone komórki jednostki gospodarczej podporządkowane osobom odpowiedzialnym za ich gospodarkę oraz za kształtowanie się kosztów.

Jednostki wytwórcze i usługowe ponoszą koszty w związku z produkcją określonych wyrobów, wykonywaniem usług, robót, itp. W celu ustalenia kosztów przypadających na jednostkę produktu gotowego i usługę, zachodzi konieczność ujęcia poniesionych kosztów wg produktów pracy czyli nośniki kosztów.

Podział kosztów rodzajowych działalności operacyjnej na miejsca powstawania kosztów, a częściowo jednocześnie na nośniki kosztów jest dokonywany zwykle na podstawie dokumentów źródłowych zgrupowanych w rozdzielnikach kosztów rodzajowych oraz w arkuszu rozliczeniowym kosztów. Koszty bezpośrednio zalicza się wprost na odpowiednie rodzaje wyrobów lub usług (nośniki kosztów), natomiast koszty pośrednie ujmuje się wg poszczególnych miejsc powstawania kosztów.

## Wybór jednostki certyfikującej

Aby przystąpić do procesu certyfikacji systemu zarządzania jakością organizacja powinna być przekonana, że:

- 1) system i jego dokumentowanie są zgodne z wymaganiami odpowiedniej normy, oraz
- 2) zostały wdrożone w życie wszystkie te – zgodne z normą – dokumenty systemu (procedury, instrukcje, formularze itp.)

Stwierdzenie tzw. gotowości certyfikacyjnej powinno nastąpić w wyniku przeprowadzenia gruntownego przeglądu systemu. Gotowość ta oznacza, że:

- system w organizacji funkcjonuje zgodnie z opracowaną jego dokumentacją, a dokumentacja ta spełnia wszystkie wymagania wynikające z przyjętej normy,
- wszystkie procesy objęte systemem zostały zweryfikowane poprzez audyty wewnętrzne,
- przeprowadzono skuteczne działania korygujące, jeśli zaistniała potrzeba podjęcia takich działań,
- właściciele procesów rozpoczęli doskonalenie procesów na podstawie ewidencji i analizy danych dotyczących realizacji przyjętych dla procesów celów oraz przy wykorzystaniu opracowanej i wdrożonej odpowiedniej metodyki postępowania,
- przeprowadzono przegląd systemu przez kierownictwo z uwzględnieniem realizacji polityki i celów jakości oraz zadowolenia klientów, a także wyznaczono dalsze działania.

Najbardziej wiarygodnym potwierdzeniem gotowości certyfikacyjnej systemu są przeprowadzone audyty wewnętrzne oraz podejmowane w ich wyniku przedsięwzięcia korygujące i usprawniające działanie systemu. Auditami powinny być objęte wszystkie działalności (procedury) wchodzące w zakres systemu zarządzania jakością. Audit wewnętrzny pozwala sprawdzić czy procedury są pełne, czy zostały wprowadzone w życie i czy są skuteczne. Pozwala również na ocenę możliwości doskonalenia systemu.

W wyniku przeprowadzenia analizy gotowości systemu do certyfikacji można mówić o dwóch stanach:

- 1) ***Jesteśmy pewni, że system jest całkowicie gotowy do certyfikacji***
- 2) ***Jesteśmy w zasadzie pewni, ale chcielibyśmy się jeszcze o tym upewnić.***

W pierwszym przypadku zwracamy się do wybranej jednostki certyfikacyjnej o przeprowadzenie procesu certyfikacji. W drugim przypadku zwracamy się o przeprowadzenia auditu próbnego. W audicie tym dokonywana jest ocena wybranych działalności w organizacji. Mogą być to działalności, co do których jesteśmy przekonani o ich poprawności i chcemy się upewnić czy w sposób właściwy to rozumiemy, ale również – może nawet częściej – mogą to być działalności co do których mamy wątpliwości.

Audit próbny może w wielu przypadkach pomóc organizacji w rozwiązaniu trudnych problemów. Osoba z zewnątrz może często dostarczyć wyjaśnień, które pomogą rozwiązać konkretne powstałe problemy. Efektem auditu próbnego mogą być następujące stwierdzenia:

- system jest gotowy do certyfikacji
- przyjęta droga jest prawidłowa ale przed certyfikacją trzeba jeszcze pewne sprawy uzupełnić lub poprawić – zwykle termin auditu certyfikacyjnego nie jest odległy 1 – 2 miesiące
- system nie jest gotowy – audit certyfikacyjny trzeba przesunąć o kilka miesięcy.

Bardzo istotnym momentem w procesie certyfikacji systemu jest **wybór jednostki certyfikującej**, bo tak naprawdę wartość systemu wdrożonego w danej organizacji jest postrzegana na rynku poprzez rangę jednostki nadającej certyfikat. Jest to szczególnie ważne w okresie globalizacji rynku międzynarodowego w sytuacji gdy organizacja chce odgrywać aktywną rolę na tym rynku i zająć znaczącą pozycję.

Rzecz oczywista, że uzyskanie certyfikatu – tak zresztą jak i opracowanie i wdrożenie systemu - związane jest z określonymi kosztami. Koszty te nie powinny być jednak barierą wdrażania i certyfikowania systemu. Powinny być raczej postrzegane jako rodzaj inwestycji, która często pozwala zwrócić koszty w stosunkowo krótkim czasie. Zwrot poniesionych kosztów nie jest przy tym zjawiskiem jednorazowym, a raczej procesem ciągłym. Oszczędności wynikające z poprawy efektywności działania organizacji – a taki jest cel systemu – powinny przynosić konkretne zyski rok po roku. Dodatkowe zyski to pozyskanie nowych klientów, których trudno byłoby pozyskać bez posiadania certyfikatu, utrzymanie dotychczasowych klientów, którzy w innej sytuacji mogliby przejść do konkurencji, uniknięcie wielu potencjalnych reklamacji itd.