

**Zenon Ślusarczyk\***

## **Zarządzanie jakością oferowanych towarów i świadczonych usług w przedsiębiorstwie. Podstawowe zagadnienia**

### **Wstęp**

Zagadnienia jakości oferowanych towarów i usług stanowią ważny element zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie jakością produktów ma służyć wzrostowi zaufania i zadowolenia klientów, wzrostowi dochodów i obniżce kosztów ich wytwarzania i obrotu nimi. Z tych (i innych jeszcze) względów zarządzanie jakością towarów i usług w przedsiębiorstwie ujmuje się najczęściej w sposób kompleksowy, który powinien być oparty na zasadzie uwzględniania i uzgadniania wymagań klientów krajowych i zagranicznych co do jakości produktów, spełniania wymagań klientów, doskonalenia jakości produktów w celu zmniejszenia kosztów całkowitych, koncentrowania działań na zapobieganiu powstawaniu nowych problemów w działalności firmy w tym zakresie, planowania określonych przedsięwzięć w dziedzinie zarządzania jakością oraz wzrostu zaangażowania pracowników na wszystkich szczeblach i stanowiskach.

Celem artykułu jest udowodnienie tezy, że zarządzanie jakością wytwarzanych towarów i usług w przedsiębiorstwie stanowi złożony, wieloaspektowy problem, a jakość jest rozumiana jako spełnienie przez dany produkt określonych wymagań, w tym głównie wymagań nabywców.

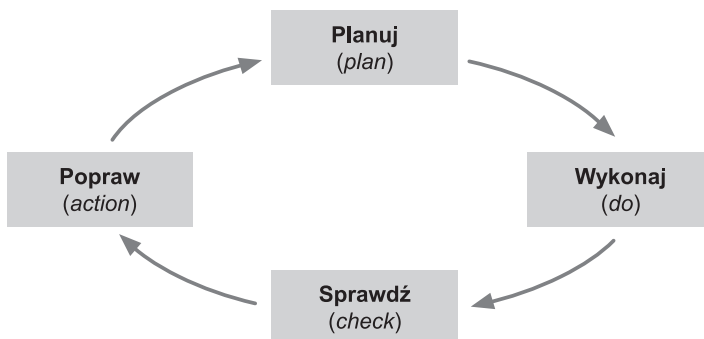
---

\* Prof. nadzw. dr hab. Zenon Ślusarczyk – Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi.

## Kompleksowe zarządzanie podnoszeniem jakości towarów i usług – zarządzanie przez jakość (TQM)

Najogólniej rzecz biorąc, jakość towaru (produktu) to jego zgodność z wymaganiami klientów, takimi m.in. jak: specyfikacja techniczna, klasa wyrobu czy usługi oraz cena. Wysoką ich jakość uzyskuje się wówczas, kiedy przedsiębiorstwo stale osiąga założony poziom ich wykonania.

W literaturze wymienia się takie aspekty zarządzania jakością, jak: planowanie strategiczne, kontrola, audyt wewnętrzny i zewnętrzny (Szczepańska, 1998: 20 i nast.). W ujęciu kompleksowym przedstawia to rysunek 1.



Rysunek 1. Zarządzanie jakością

Źródło: Szczepańska, 1998: 26.

Przy planowaniu podnoszenia jakości produktów należy:

- określić, kto jest klientem,
- zdefiniować potrzeby tych klientów,
- opracować produkty, które zaspokoją te potrzeby,
- zoptymalizować właściwości produktów,
- zaangażować pracowników w realizację planowanych założeń i wymogów.

W innych ujęciach wskazuje się:

- uświadomienie potrzeby i szansy doskonalenia jakości,
- ustalenie celów usprawnienia,
- podejmowanie działań organizacyjnych umożliwiających osiągnięcie założonych celów (powołanie stowarzyszenia jakości, identyfikacja problemów, selekcja projektów, stworzenie zespołów),
- przygotowanie szkoleń,
- wprowadzenie projektów rozwiązujących problemy,
- informowanie o uzyskiwanych postępach,
- uznawanie uzyskanych osiągnięć,
- prezentację rezultatów,
- przechowywanie informacji o uzyskiwanych wynikach,

- utrzymywanie tempa działań poprzez opracowywanie i wykonywanie rocznych planów usprawnień (Hamrol, Mantura, 1998: 95).

Z przedstawionych powyżej zasad wynika, że proces usprawniania jakości jest związany z procesem kontroli. Poprzez usprawnienie jakości produktu lub usługi zapobiegamy powstawaniu błędów. Jest to etap poszukiwania ulepszeń nie tylko produktu/usługi, ale również całego procesu z tym związanego. Można by powiedzieć, że etap ten jest „sercem” kompleksowego zarządzania jakością.

W zakresie doskonalenia zarządzania jakością w przedsiębiorstwie ważną rolę odgrywa audyt wewnętrzny, którego celem jest przyznanie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej przedsiębiorstwa (Kuc, 2002: 15 i nast.).

## Normalizacja jakości produktów

W zarządzaniu jakością towarów i usług należy brać pod uwagę system norm opracowanych przez instytucje międzynarodowe i krajowe.

Do znanych organizacji należy Organizacja Normalizacyjna (ISO) z siedzibą w Genewie. Jej podstawowym celem jest dążenie do rozwoju normalizacji produktów na całym świecie i w ten sposób ograniczanie ich różnorodności i związanych z tym problemów dla odbiorców.

W Polsce organem normalizacyjnym jest Polski Komitet Normalizacyjny.

Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna ISO formalnie ustaliła definicję normalizacji w następującej formie (Wasilewski, 1998: 63–64):

- normalizacja jest sztuką ograniczenia różnorodności, będącą rezultatem świadomych działań społeczeństwa,
- normalizacja jest działalnością ekonomiczną, lecz ma również cechy i całą warstwę społeczną polegającą na współdziałaniu i wzajemnym porozumieniu,
- normalizacja powinna być promowana przez wszystkie zainteresowane strony, samo publikowanie normy ma małą wartość, jeżeli norma nie zostanie zakupiona i wprowadzona.

Komisja Europejska od 1987 roku rozpoczęła upowszechnianie normy serii ISO 9000 jako zharmonizowanej normy zarządzania jakością na wspólnym rynku. Dotyczy to głównie takich norm, jak: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 i ISO 9004. Normy te nie opisują szczegółowo parametrów technicznych wyrobów lub usług, odnoszą się jedynie do spełniania pełnej satysfakcji klientów.

Do przedsiębiorstw, od których w pierwszej kolejności wymaga się postępowania zgodnego z tymi normami, zalicza się firmy wytwarzające następujące kategorie produktów:

- komponenty lub materiały dla przemysłu spożywczego, a w szczególności dla przemysłu medycznego, farmaceutycznego i elektrotechnicznego,
- żywność i napoje,
- materiały budowlane i komponenty,

- opakowania,
- transport specjalistyczny.

Przy tak szerokim ujęciu stosowania pojęcie normy staje się dość ogólne. Powstała więc potrzeba utworzenia norm pomocniczych ułatwiających wprowadzanie norm podstawowych. Dotyczy to norm modelowych o charakterze wytycznych i norm narzędziowych (Skrzypek, 1993: 7 i nast.).

## **Wdrażanie norm ISO 9000 w Polsce**

Powyższe uwagi dotyczące norm jakości ISO 9000 odnoszą się także do systemu ich wdrażania w Polsce. Również w tym przypadku zawierają one głównie wytyczne co do wyboru i stosowania odpowiedniego modelu, obejmują zależności pomiędzy podstawowymi pojęciami jakości (Polska Norma, PN-ISO 9000, 1996). Tak więc norma ta jest napisana tak, aby mogła być stosowana w wielu różnych sytuacjach, nie daje firmom sprecyzowanych wymagań, pozostawiając im możliwość adaptacji do własnych potrzeb. Sytuacja ta jest często nadużywana przez nieuczciwych przedsiębiorców.

Do celów wewnętrznego zarządzania jakością stosuje się normę ISO 9004, natomiast do celów zapewnienia jakości w kontaktach zewnętrznych – normy ISO 9001–9003.

Polska norma PN-ISO-9001 określa system jakości w modelu zapewnienia jakości podczas projektowania, konstruowania, produkcji, instalowania i serwisu. Dotyczy ona modelu dla przedsiębiorstw samodzielnie opracowujących konstrukcję produkowanego wyrobu oraz samodzielnie zapewniającego serwis. Model 9001 wybierają firmy projektujące produkowane wyroby, a więc posiadające zaplecze naukowo-badawcze. Zawiera on wymagania dotyczące systemu jakości przeznaczone do stosowania, gdy umowa wymaga udokumentowania zdolności dostawcy do projektowania, produkcji i dostarczania wyrobu. Wymagania tej normy mają na celu zapobieganie niezgodności z wymaganiami jakościowymi na wszystkich etapach funkcjonowania produktu od projektowania poprzez produkcję i obsługę.

Polska norma PN-ISO-9002 określa system jakości w modelu zapewnienia jakości podczas produkcji i instalowania. Stosowana jest w przypadku modelu odpowiedniego dla firm produkujących wyroby i świadczących usługi nie na podstawie własnej dokumentacji, lecz dostarczonej przez klienta w oparciu o licencję. Model ten jest powszechnie stosowany w zakładach przemysłu spożywczego. Wymagania zawarte w tej normie mają służyć zapobieganiu i wykrywaniu niezgodności z wymaganiami jakościowymi podczas produkcji, instalowania, serwisu oraz wdrażania środków zapobiegających powstawaniu niezgodności.

Polska norma PN-ISO-9003 jest to system jakości w modelu zapewnienia jakości podczas kontroli i badań ostatecznych. Norma ta dotyczy firm pośredniczących, hurtowni, gdzie kontrola daje ostateczną gwarancję, że ustalone wymagania zostaną spełnione.

Polska norma PN-ISO-9004 dotyczy zarządzania jakością i elementami systemu jakości. Zawiera opis wymagań występujących w poprzednich normach i jest szczególnie przydatna na etapie wdrażania systemu jakości.

Wybór modelu powinien być dokonany w oparciu o zdolności funkcyjne lub organizacyjne wymagane od dostawcy w odniesieniu do wyrobu lub usługi.

We wszystkich modelach wymagania dotyczące jakości uzupełniają się, a nie zastępują wymagania techniczne dotyczące wyrobu lub usługi.

## **Dokumentacja systemu zarządzania jakością**

Dokumentacja systemu jakości powinna zawierać:

- udokumentowaną politykę jakości i cele jakościowe,
- księgę jakości,
- udokumentowane procedury zgodne z wymaganiami Normy Międzynarodowej,
- dokumenty potrzebne organizacji dla zapewnienia efektywnego planowania, prowadzenia i nadzorowania swoich procesów (procedury),
- zapisy zgodne z wymaganiami Normy Międzynarodowej (instrukcje).

Należy pamiętać, że każda procedura bądź instrukcja powinna być ustanowiona, udokumentowana, wdrożona i utrzymana. Obszar i zasięg dokumentacji systemu zarządzania jakością zależy od takich czynników, jak:

- wielkość i rodzaj organizacji,
- stopień złożoności procesów oraz powiązania między nimi,
- kompetencje personelu.

Dokumentacja wymagana w systemie zarządzania jakością powinna być nadzorowana. Zapisy stanowią specjalny rodzaj dokumentacji i podlegają nadzorowi zgodnie z wymaganiami normy. Należy również ustanowić procedurę określającą zasady:

- zatwierdzania dokumentów ze względu na ich poprawność przed wydaniem,
- przeglądu, nowelizacji (jeżeli jest to konieczne) oraz ponownej akceptacji dokumentacji,
- zapewnienia, że identyfikowane są zmiany oraz aktualny status dokumentacji,
- zapewnienia, aby aktualna wersja dokumentacji była dostępna w miejscach jej zastosowania,
- zapewnienia, aby dokumenty były czytelne, łatwe do zidentyfikowania i łatwe do odnalezienia,
- zapewnienia, aby dokumenty pochodzące z zewnętrznego źródła były odpowiednio oznaczone, a ich dystrybucja podlegała nadzorowi,
- zapobiegania niezamierzonemu wykorzystywaniu wycofanych dokumentów,
- stosowania odpowiedniego ich oznaczenia, jeżeli są one przechowywane z dowolnego powodu.

W pierwszym stadium rozwoju systemu jakości należy dążyć do tego, aby nie tworzyć nadmiaru dokumentacji wybiegającej poza wymagania samej normy ISO 9001 lub 9002. Czytając uważnie normę, nie znajdziemy w niej żadnych szczegółowych wytycznych czy obowiązków, dotyczących na przykład rozliczania delegacji krajowych, ewidencji przebiegu pojazdów służbowych, rozmów kwalifikacyjnych

z nowymi pracownikami, sposobu zamawiania materiałów biurowych. Budowa całego systemu w większości zależy od firmy, która go tworzy. System ten powinien obejmować procesy istotne z punktu widzenia jakości. Rozbudowa dokumentacji będzie mogła następować, w miarę jak nowy sposób postępowania stanie się nawykiem. Dokumentem nadrzędnym nad procedurami i instrukcjami jest Księga Jakości. W budowie i formułowaniu tego dokumentu także występuje duża dowolność.

Księga Jakości ma pełnić rolę mapy systemu jakości. Najczęściej znajdziemy w niej odniesienie do poszczególnych wymagań normy i informację, w jaki sposób normy te zostały spełnione (Chabiera, Dorosiewicz, Zbierchowska, 2000: 30–45).

## Procedury

Procedury są kolejnym środkiem dokumentującym system zarządzania jakością w przedsiębiorstwie, opisują szczegółowo warunki wykonania i kontroli działań związanych z zarządzaniem jakością. Są one tworzone na potrzeby konkretnych wydziałów przedsiębiorstwa i zawierają cały zakres działań, tryby wykonawcze, kryteria wyboru postanowień alternatywnych oraz kierunku postępowania w przypadku niezgodności. Procedury powinny być związane z innymi dokumentami firmy, tworzyć z nimi wspólną całość i poprzez ciągłe ich doskonalenie wpływać na podniesienie całego systemu na wyższy poziom zadowolenia klienta zewnętrznego i wewnętrznego. Tworzone procedury powinny zawierać:

- przedmiot procedury,
- cel procedury,
- kwalifikacje personelu,
- realizację procedury,
- odpowiedzialność,
- zapisy, w tym załączniki,
- powiązanie z innymi procedurami,
- miejsce przechowywania i archiwizowania (Chabiera, Dorosiewicz, Zbierchowska, 2000: 43; Hamrol, Mantura, 1998: 186).

Podstawową techniką wdrażania, a następnie stosowania metody kompleksowego zarządzania jakością jest organizowanie tzw. kół jakości. Koła jakości to małe zespoły pracowników odbywające regularne spotkania w celu analizowania metod i organizacji swojej pracy oraz poszukiwania dróg ich poprawy. To właśnie koła jakości realizują w praktyce zasadę ciągłego doskonalenia jakości.

Główne zasady pracy kół jakości są następujące:

1. Każde koło powinno mieć ustalone miejsce i kalendarz spotkań, a także ustaloną listę uczestników.
2. Koło jakości nie powinno liczyć więcej niż 5–8 osób. Przy większym gronie dyskusja jest utrudniona, powstaje też niebezpieczeństwo, że osoby nieśmiałe zostaną z niej w naturalny sposób wyeliminowane.

3. Koło jakości musi mieć swojego prowadzącego (przewodniczącego), który powinien dobrać sobie zastępcę. Powinno mieć także wyznaczonego instruktora, który może, ale nie musi, być członkiem koła.
4. Koło jakości powinno składać się z pracowników tego samego lub zbliżonego szczebla, choć niekoniecznie tego samego działu czy zespołu. Wyżsi przełożeni uczestników koła mogą brać udział w spotkaniach koła, ale jedynie jako zaproszeni goście. Nigdy nie powinni też przewodniczyć spotkaniom koła.
5. Na każdym spotkaniu koła powinien powstać krótki protokół przyjętych wniosków, podjętych prac i rozdzielonych ról. Pamiętajmy, że najlepszy pomysł nie zostanie zrealizowany, gdy za jego realizację nie będzie odpowiedzialna jedna konkretna osoba.
6. Koła jakości są niezbędnym elementem realizacji metody kompleksowego zarządzania jakością.

W pierwszej kolejności należy wybierać do rozwiązania problemy najprostsze. Do powodzenia całej inicjatywy jest bowiem konieczne, aby każde koło jak najszybciej doświadczyło pierwszego sukcesu. Tylko sukces, i nic więcej, przekona członka koła, że ta działalność ma sens.

## **Certyfikacja (oznakowanie) produktów**

Certyfikacja produktów oznacza spełnienie wymogów poszczególnych norm ISO. Ma gwarantować klientom, że dany produkt jest bezpieczny i dobry jakościowo. Certyfikaty na podstawie szczegółowych opisów produktów są przyznawane producentom (usługodawcom) przez uprawnione do tego ośrodki certyfikujące. Jest to swoista forma nadania wiarygodności firmom.

Takie znaczenie mają certyfikaty w branży spożywczej, np. BRC. Podobnie jest w przemyśle motoryzacyjnym, gdzie dostawcami mogą być tylko firmy posiadające certyfikat ISO TS/16949:2002.

Certyfikacja oznacza także nadzór, jaki sprawują nad tym systemem audytorzy z ośrodka certyfikującego. Regularne audyty zapewniają ciągłość stosowania, monitorowania i usprawniania tych procesów (Sitkowski, 2007).

W handlu i usługach mamy do czynienia z występowaniem podobieństwa wielu znaków towarowych, które mogą wprowadzać klientów w błąd. Przeciętny konsument postrzega bowiem znak towarowy jako całość (aspekt wizualny) i nie wnika w poszczególne jego elementy składowe (Tarka, 2017).

## **Podsumowanie**

Zarządzanie jakością wytwarzanych towarów i usług w przedsiębiorstwie to problem złożony, wieloaspektowy, a jakość jest rozumiana jako spełnienie przez dany produkt określonych wymagań, w tym głównie wymagań nabywców. Przy zarządza-

niu jakością produktów bierze się pod uwagę normy ISO, które powinny być uwi-  
docznione w certyfikatach produktów, zaś za jakość produktów w przedsiębiorstwie  
odpowiada jego kierownictwo i pracownicy.

## Bibliografia

- Chabiera J., Dorosiewicz S., Zbierchowska A. (2000), *Zarządzanie jakością*, CIM, Warszawa.
- Hamrol A., Mantura W. (1998), *Zarządzanie jakością: teoria i praktyka*, PWN, Warszawa–Poznań.
- Kuc B.R. (2002), *Audyty wewnętrzne: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Polska Norma, PN-ISO 9000 (1996), Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- Sitkowski L. (2007), *Klienci wybierają firmy ze znakiem jakości*, „Rzeczpospolita”, 29.03.2007.
- Skrzypek E. (1993), *Wdrażanie systemów zapewnienia jakości – doświadczenia przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości”, nr 1.
- Szczepańska K. (1998), *Kompleksowe zarządzanie jakością TQM*, Wydawnictwo Alfa-Wero, Warszawa.
- Tarka A. (2017), *Zwykły konsument nie analizuje poszczególnych elementów znaku*, „Rzeczpospolita”, 16.08.2017.
- Wasilewski L. (1998), *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.

### Summary

#### **Quality management of goods and services offered by companies. Basic issues**

Offering quality products is an important part of business management. Such products increase confidence and customer satisfaction. Quality management covers such core aspects as strategic planning, control, internal and external auditing. The quality of offered goods and services is an important element of company management. Product quality management is designed to increase customer trust and satisfaction, increase revenue, and reduce the cost of manufacturing and marketing. This article discusses basic (in the author's opinion) issues involved in managing the quality of goods and services offered by companies.

**Keywords:** Quality management, ISO standards, standardisation, quality certificates