



MINISTERSTWO EDUKACJI
NARODOWEJ



Joanna Jakubowska-Wójcik

Ocena jakości świadczonych usług 514[01].O1.04

Poradnik dla ucznia

Wydawca

**Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy
Radom 2007**

Recenzenci:

mgr Ewa Kurlej-Bielak
mgr Anna Uss-Wojciechowska

Opracowanie redakcyjne:

mgr Małgorzata Sołtysiak

Konsultacja:

mgr Marek Rudziński

Poradnik stanowi obudowę dydaktyczną programu jednostki modułowej 514[O1].O1.04 „Ocena jakości świadczonych usług”, zawartego w modułowym programie nauczania dla zawodu fryzjer.

Wydawca

Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2007

SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie	3
2. Wymagania wstępne	5
3. Cele kształcenia	6
4. Materiał nauczania	7
4.1. Jakość. Wyznaczniki jakości	7
4.1.1. Materiał nauczania	7
4.1.2. Pytania sprawdzające	9
4.1.3. Ćwiczenia	10
4.1.4. Sprawdzian postępów	10
4.2. Usługi materialne i niematerialne oraz ich jakość	11
4.2.1. Materiał nauczania	11
4.2.2. Pytania sprawdzające	13
4.2.3. Ćwiczenia	13
4.2.4. Sprawdzian postępów	15
4.3. Normy ilościowe. Normy jakościowe	16
4.3.1. Materiał nauczania	16
4.3.2. Pytania sprawdzające	18
4.3.3. Ćwiczenia	18
4.3.4. Sprawdzian postępów	19
4.4. Procesy tworzenia jakości	20
4.4.1. Materiał nauczania	20
4.4.2. Pytania sprawdzające	22
4.4.3. Ćwiczenia	22
4.4.4. Sprawdzian postępów	23
4.5. Koszty jakości	24
4.5.1. Materiał nauczania	24
4.5.2. Pytania sprawdzające	26
4.5.3. Ćwiczenia	26
4.5.4. Sprawdzian postępów	27
4.6. Certyfikaty jakości. Zarządzanie przez jakość TQM	28
4.6.1. Materiał nauczania	28
4.6.2. Pytania sprawdzające	30
4.6.3. Ćwiczenia	30
4.6.4. Sprawdzian postępów	31
5. Sprawdzian osiągnięć	32
6. Literatura	37

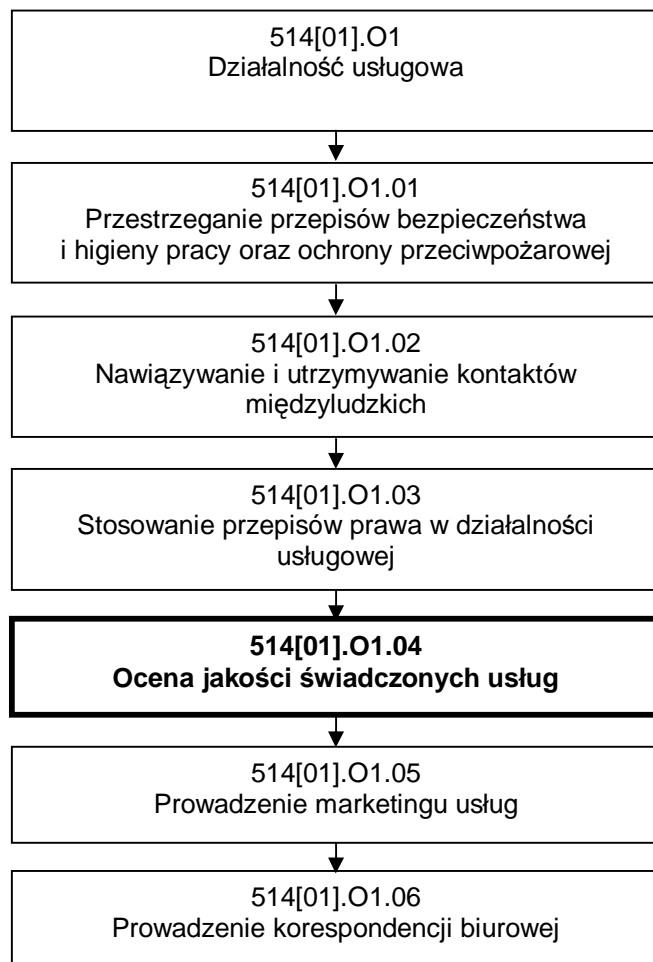
1. WPROWADZENIE

Poradnik będzie Ci pomocny w przyswajaniu wiedzy o ocenie jakości świadczonych usług.

W poradniku zamieszczono:

1. Wymagania wstępne, czyli wykaz niezbędnych umiejętności i wiedzy, które powinieneś mieć opanowane, aby przystąpić do realizacji tej jednostki modułowej.
2. Cele kształcenia tej jednostki modułowej.
3. Materiał nauczania (rozdział 4), który umożliwi samodzielne przygotowanie się do wykonania ćwiczeń i zaliczenia sprawdzianów. Wykorzystaj do poszerzenia wiedzy wskazaną literaturę oraz inne źródła informacji. Obejmuje on również ćwiczenia, które zawierają:
 - wykaz materiałów potrzebnych do realizacji ćwiczenia,
 - pytania sprawdzające wiedzę potrzebną do wykonania ćwiczenia,
 - sprawdzian teoretyczny,
 - sprawdzian umiejętności praktycznych.
4. Przykład zadania/ćwiczenia oraz zestaw pytań sprawdzających Twoje opanowanie wiedzy i umiejętności z zakresu całej jednostki. Zaliczenie tego ćwiczenia jest dowodem osiągnięcia umiejętności praktycznych określonych w tej jednostce modułowej. Wykonując sprawdzian postępów powinieneś odpowiadać na pytanie tak lub nie, co oznacza, że opanowałeś materiał albo nie.

Jeżeli masz trudności ze zrozumieniem tematu lub ćwiczenia, to poproś nauczyciela lub instruktora o wyjaśnienie i ewentualne sprawdzenie, czy dobrze wykonujesz daną czynność. Po przerobieniu materiału spróbuj zaliczyć sprawdzian z zakresu jednostki modułowej.



Schemat układu jednostki modułowej

2. WYMAGANIA WSTĘPNE

Przystępując do realizacji programu jednostki modułowej powinieneś umieć:

- stosować obowiązujące przepisy kodeksu cywilnego,
- stosować przepisy prawa pracy dotyczące praw i obowiązków pracodawcy,
- stosować przepisy prawa pracy dotyczące praw i obowiązków pracownika,
- identyfikować instytucje ochrony konsumenta,
- stosować przepisy prawa dotyczące ochrony praw konsumenta,
- stosować przepisy prawa dotyczące rękojmi i gwarancji,
- stosować procedury określone przepisami o rękojmi i gwarancji,
- wykonywać czynności związane ze świadczeniem usługi,
- sporządzać umowę o świadczenie usług z konsumentem,
- sporządzać umowę o świadczenie usług z przedsiębiorcą,
- rozpatrywać uzasadnione roszczenia konsumenta związane ze świadczeniem usług.

3. CELE KSZTAŁCENIA

W wyniku realizacji programu jednostki modułowej powinieneś umieć:

- wyjaśnić podstawowe pojęcia dotyczące jakości,
- zastosować normy jakościowe w sferze usług materialnych,
- zastosować normy jakościowe w sferze usług niematerialnych,
- zastosować normy ilościowe,
- ocenić jakość usług według określonych kryteriów,
- posłużyć się narzędziami do badania jakości usług,
- zaplanować działania doskonalące jakość usług.

4. MATERIAŁ NAUCZANIA

4.1. Jakość. Wyznaczniki jakości

4.1.1. Materiał nauczania

Definicje

Ogół właściwości obiektu, wiążących się z jego zdolnością do zaspokojenia potrzeb stwierdzonych i oczekiwanych. W celach praktycznych posługujemy się pojęciem jakości umownej, które uwzględnia tylko te właściwości, które wynikają z potrzeby realizacji zadań praktycznych. W najprostszej umownej interpretacji wg Romualda Kolmana : „Jakość jest to stopień spełnienia stawianych wymagań”.

Struktura organizacyjna, procedury, procesy i zasoby niezbędne do zarządzania jakością.

Metody działań o charakterze operacyjnym stosowane w celu spełnienia wymagań jakościowych.

Wszystkie planowane i systematyczne, a także, jeśli to konieczne, udowodnione działania realizowane w ramach systemu jakości, służące do wzbudzenia należytego zaufania co do tego, że obiekt (działanie lub proces, wyrób, organizacja, system lub osoba) spełni wymagania jakościowe.

Wszystkie działania z zakresu zarządzania, które decydują o polityce jakości, celach i odpowiedzialności, a także o ich realizacji w ramach systemu jakości za pomocą takich środków jak: planowanie jakości, sterowanie jakością, zapewnienie jakości i doskonalenie jakości.

Jakość jest słowem używanym powszechnie przez wielu ludzi, w różnych sytuacjach. Towarzyszy ono ludzkości już od czasów starożytnych. Jest to termin ogólnie zrozumiały, każdy wie co on oznacza, jednakże jednoznaczne i precyzyjne zdefiniowanie tego pojęcia sprawia wiele problemów. Trudność zdefiniowania jakości wynika głównie z różnic w jego interpretacji przez poszczególnych użytkowników. Na przestrzeni wieków powstało wiele definicji jakości, jednak do chwili obecnej nie ma definicji uniwersalnej, mogącej zadowolić wszystkich. W poszczególnych definicjach dominują różne aspekty (filozoficzny, techniczny, ekonomiczny, prawny czy psychologiczny) w zależności od tego dla potrzeb jakiej branży, czy dziedziny wiedzy były tworzone.

Jest oczywiste, że pojęcie „jakość” związane jest nierozdzielnie z obiektem (wyrobem, usługą). Podkreślone jest to wyraźnie w definicji zawartej w poprzedniej normie PN-ISO 8402 :1996 „Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości – Terminologia”: „Jakość - ogół właściwości obiektu, wiążących się z jego zdolnością do zaspokojenia potrzeb stwierdzonych i oczekiwanych”. (PN-ISO 8402:1996)

Jakość trzeba rozpatrywać w kontekście potrzeb (wymagań) klienta, czyli w aspekcie zewnętrznym, przeniesionych do specyfikacji dostawcy (aspekt wewnętrzny). Oznacza to, że o jakości nie decydują same wymagania, ale możliwie najlepsze ich ustalenie oraz stopień ich spełnienia. Pomimo różnic w definicjach dotyczących jakości, wynikających z dominacji w nich różnych aspektów oraz różnych potrzeb dla jakich definicje te były tworzone, wynika z nich ścisły związek pomiędzy terminem „jakość” a konkretnym wyrobem (usługą), niezależnie od tego, czy wyrób ten ma charakter materialny czy też niematerialny. Innym podstawowym pojęciem występującym, zwłaszcza w poprzednich normach w terminologii jakościowej jest zapewnienie jakości.

Wszystkie planowane i systematyczne, a także, jeśli to konieczne, udowodnione działania realizowane w ramach systemu jakości, służące do wzbudzenia należytego zaufania co do tego, że obiekt spełni wymagania jakościowe. (PN-ISO 8402:1996)

Norma terminologiczna PN-ISO 8402:1996 definiująca zapewnienie jakości zwraca uwagę na wewnętrzne i zewnętrzne cele zapewnienia jakości. Chodzi tutaj o wzbudzenie zaufania wewnątrz organizacji (np. zaufanie kierownictwa przedsiębiorstwa) oraz wzbudzenie zaufania klientów do producenta wyrobu (wykonawcy usługi). Warunkiem koniecznym do zapewnienia jakości jest jednak spełnienie przez wyrób wymagań jakościowych odzwierciedlających potrzeby użytkownika.

Zapewnienie jakości bezpośrednio jest częścią procesu zarządzania jakością i odnosi się do:

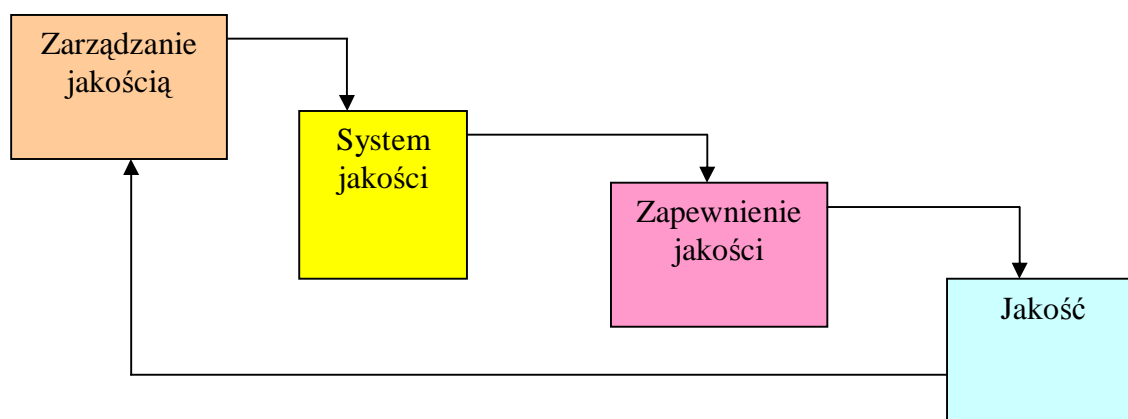
- organizacji,
- przedsiębiorstwa,
- firmy usługowej.

Polityka jakości jest jednym z elementów procesu zarządzania jakością, które to pojęcie uprzednio należy rozumieć następująco:

Wszystkie działania z zakresu zarządzania, które decydują o polityce jakości, celach i odpowiedzialności, a także o ich realizacji w ramach systemu jakości za pomocą takich środków, jak: planowanie jakości, sterowanie jakością, zapewnienie jakości i doskonalenie jakości. (PN-ISO 8402:1996)

Zarządzanie jakością obejmuje planowanie strategiczne, rozmieszczenie zasobów i inne systematyczne działania na rzecz jakości, takie jak: planowanie jakości, sterowanie jakością oraz doskonalenie czyli ciągłą poprawę. W praktyce zarządzanie jakością sprowadza się do wdrożenia i rozwoju systemu jakości, przy czym struktura organizacyjna, procedury, procesy i zasoby niezbędne do zarządzania jakością. (PN-ISO 8402:1996)

System jakości powinien być na tyle rozbudowany, na ile jest to potrzebne do osiągnięcia założonych celów jakościowych w konkretnym przedsiębiorstwie. Relacje, obowiązujące w odniesieniu do normy terminologicznej PN-ISO 8402:1996, pomiędzy zapewnieniem jakości, systemem jakości oraz zarządzaniem jakością przedstawić można na następującym schemacie 1.



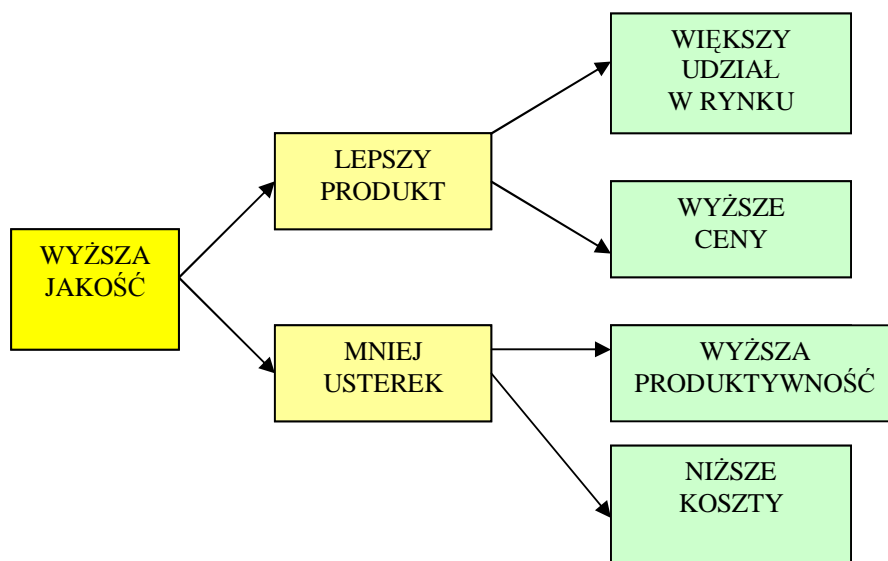
Rys. 1. Relacje w zarządzaniu jakością

Wyznaczniki jakości są spójnie powiązane z jakością produktu. Jakość produktu to zdolność do zaspokojenia, a czasem przewyższenie potrzeb klienta, na które wpływają różne czynniki np. niezawodność, kompletność, spójność, wydajność a także łatwość w użyciu. Zarządzanie jakością jest natomiast funkcją menedżerską odpowiedzialną za wszystkie aspekty związane z jakością produktu. Konkurencja na rynku odbywa się w trzech aspektach: ceny, jakości i obsługi. Pierwsze dwa stanowią niezbędny warunek zdobycia

przewagi konkurencyjnej, trzeci - obsługa - decyduje o sukcesie bądź porażce rynkowej. Z tych względów jakość jest jednym z podstawowych elementów budujących bazę sukcesu.

Korzyści wynikające z jakości usług i jakości produktu :

- lepsza reputacja,
- mniejszy wysiłek marketingowy,
- poprawa sprzedaży,
- wyższa produktywność,
- długoterminowa zyskowność,
- mniejsze niebezpieczeństwo reklamacji,
- niższe koszty.



Rys. 2. Niektóre korzyści płynące z zarządzania jakością

4.1.2. Pytania sprawdzające

Odpowiadając na pytania, sprawdzisz, czy jesteś przygotowany do wykonania ćwiczeń.

1. Jaka jest podstawowa definicja jakości?
2. Co to jest polityka jakości?
3. Czego dotyczy system jakości?
4. Czego dotyczy sterowanie jakością?
5. Czego dotyczy zarządzanie jakością?
6. Jakie są wyznaczniki jakości?

4.1.3. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Określ zasady: systemu jakości, zapewnienia jakości, zarządzania jakością.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinienes:

- 1) zapoznać się z materiałem nauczania pkt. 4.1.1 poradnika dla ucznia,
- 2) zastosować się do poleceń zawartych w instrukcji,
- 3) określić system jakości,
- 4) określić zapewnienie jakości,
- 5) określić zarządzania jakością,
- 6) zaprezentować wykonane ćwiczenie,
- 7) dokonać oceny poprawności.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- przybory do pisania,
- literatura z rozdziału 6.

Ćwiczenie 2

Scharakteryzuj schematy relacji pomiędzy zarządzaniem jakością a zapewnieniem jakości.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinienes:

- 1) zapoznać się z materiałem nauczania pkt. 4.1.1 poradnika dla ucznia,
- 2) zastosować się do poleceń zawartych w instrukcji,
- 3) wymienić związek pomiędzy zarządzaniem jakością a zapewnieniem jakości,
- 4) scharakteryzuj relacje pomiędzy zarządzaniem jakością a zapewnieniem jakości,
- 5) zaprezentować pracę na forum grupy,
- 6) dokonać oceny poprawności.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- przybory do pisania,
- literatura z rozdziału 6.

4.1.4. Sprawdzian postępów

Czy potrafisz:

	Tak	Nie
1) określić pojęcie jakość?
2) określić pojęcie system jakości?
3) określić pojęcie polityki jakości ?
4) scharakteryzować relacje pomiędzy zarządzaniem a zapewnieniem jakości?

4.2. Usługi materialne i niematerialne oraz ich jakość

4.2.1. Materiał nauczania

Coraz większa liczba przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych pragnie *dowodu zdolności jakościowej* swoich dostawców, tzn. ich zdolności do systematycznego spełniania stawianych im wymagań, inaczej mówiąc dowodu, że funkcjonuje u nich skuteczny system zapewnienia jakości, a właściwie zarządzania jakością. Wielu odbiorców dochodzi do wniosku, że system zapewnienia jakości ich dostawców należy poddać ocenie na podstawie *auditu* (auditu drugiej strony), by stwierdzić, czy wymagania systemu jakości, znormalizowane w normach ISO serii 9000, są spełnione. Klient przez swój nacisk wywiera silny wpływ na wewnętrzny system zapewnienia jakości dostawcy. Dlatego też ważne jest aby w działającej firmie ustalić kryteria oceny jakości usług. Na pierwszym miejscu trzeba zadbać o profesjonalizm pracowników, cenę usług, jakość, organizację firmy i dodatkowe usługi. Doświadczyło tego wiele polskich firm w kontaktach z firmami zachodnimi, które system jakości wg ISO 9000 wdrożyły wcześniej. W chwili obecnej przedstawicielstwa firm zagranicznych działających na terenie Polski są poddane dużym naciskom swoich centrali odnośnie konieczności wdrożenia systemu zarządzania jakością.

Głównymi motywami kierownictwa przy podejmowaniu decyzji o wdrażaniu systemu zarządzania jakością są oczekiwania związane z:

- obniżeniem kosztów braków zewnętrznych i wewnętrznych,
- zmniejszeniem strat wynikających z niedopasowania wyrobu do wymagań rynku,
- ograniczenie poczucia zagrożenia w obliczu działań konkurencji,
- obniżenie strat spowodowanych niewłaściwym nadzorowaniem procesów,
- ugruntowanie lub rozszerzenie pozycji na rynku.

Promocja jakości, stanowiąca strategię przedsiębiorstwa zmierza do wprowadzenia i utrzymania w mocy działań i form zachowań, będących wyrazem poczucia odpowiedzialności za sprawy jakości, znajduje ona swe zastosowanie we wszystkich środowiskach pracy, bez względu na wielkość przedsiębiorstwa czy też rodzaj i różnorodność jego produkcji lub usług.

Promocja jakości oznacza:

- dalsze rozwijanie wydolności jakościowej danego przedsiębiorstwa,
- poprawę możliwości osiągnięcia celów jakościowych i spełnienia wymogów jakościowych we wszystkich fazach produkcji i użytkowania danego wyrobu.

Promowanie jakości wymaga stosowania akcji w miejsce reakcji tj.:

- osiągnięcia wysokiej jakości działań i operacji podejmowanych wewnątrz przedsiębiorstwa i wysokiej jakości wyrobów,
- rezygnacji z wyczekiwania do chwili, gdy do udoskonalenia jakości zmuszą nas żądania klientów, działania konkurencji lub odniesione niepowodzenia.

Aktywna promocja jakości winna wdrażać procesy, odnoszące się do zmian:

- technicznych,
- organizacyjnych,
- socjologicznych,
- względnie ulepszeń podnoszących jakość.

Celem promocji jakości jest zachęcanie pracowników do podejmowania w ramach procesów produkcyjnych, inicjatyw własnych, zarówno twórczych jak też zapobiegających powstawaniu wad, skutecznie oddziałujących na jakość i wykraczających poza stosowane dotychczas sprawdzone metody zapewnienia jakości.

Działania z zakresu promocji jakości stosowane są raczej w celu uzupełnienia i rozszerzenia systemu zapewnienia jakości. W działaniach tych biorą udział wszyscy pracownicy uczestnicząc aktywnie:

- w kształtowaniu wyrobów i procesów,
- we wczesnym rozpoznawaniu potencjalnych źródeł wad i ryzyka pogarszania jakości i przeciwdziałaniu ich powstaniu,
- w systematycznym i świadomym zapobieganiu wadom i innym niepożądanym sytuacjom.

W organizacjach, które zdecydowały się na wdrażanie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2001 zachodzi szereg pozytywnych procesów, których efekty wyrażają się w postaci wymiernych korzyści.

Procesy te występują niezależnie od tego, czy przy wdrażaniu systemu kierowano się wymaganiami rynku, czy wewnętrzną potrzebą doskonalenia zarządzania organizacją.

Wdrażając system zarządzania jakością stwarza się możliwości poprawy stosowanych procesów. Samo zidentyfikowanie, w ramach tworzenia procesów zarządzania jakością, dotychczas stosowanych procesów i uzupełnienie ich wymaganiami normy jakościowej zapewni ich ciągle doskonalenie w ramach działań realizowanych w systemie zarządzania jakością. Praktyka wielu firm wskazuje, że efekty doskonalenia systemu zarządzania jakością w ramach systemu zarządzania zgodnego z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2001 występują stosunkowo po krótkim czasie, powodując np. zmniejszenie braków, wzrost efektywności oraz zwiększenie sprzedaży.

Usługi materialne i niematerialne

Pojęcie usługa jest dobrze znane każdemu z nas. Mówiąc o niej mamy na myśli czynności związane z zaspokojeniem potrzeb ludzkich, niesłużących jednak do bezpośredniej produkcji dóbr materialnych. Często usługi są pracą wytwórczą, których celem jest zaspokajanie rosnących materialnych i niematerialnych potrzeb. Dlatego też usługi to nic innego jak działania podejmowane zwykle w celach zarobkowych w celu zaspokojenia potrzeb innego człowieka lub organizacji.

W życiu codziennym spotykamy się z usługami materialnymi i niematerialnymi.

Do materialnych zaliczamy:

- handel i naprawy,
- hotele i restauracje,
- transport pasażerski i łączność,
- usługi osobiste,
- działalność komunalną.

Do niematerialnych zaliczamy:

- edukacja (wiedza, kwalifikacje zawodowe),
- ochrona zdrowia i opieka społeczna (poprawa zdrowia, wyglądu, samopoczucia, odprężenie psychiczne),
- działalność związana z rekreacją, kulturą i sportem.

Mówiąc o niematerialnym charakterze usług społecznych przyjęło się rozumieć działalność społecznie użyteczną nakierowaną na człowieka, zarówno na jego potrzeby materialne i duchowe. Efektem świadczenia usług społecznych nie są bezpośrednio majątkowe, fizyczne wartości użytkowe, ale także przeżycia oraz poczucie bezpieczeństwa.

Jakość produktów i usług materialnych i niematerialnych w firmie jest realizowana na trzech poziomach:

1. Proces koncepcji, produkcja i komercjalizacja wyrobów - wyraża się głównie poprzez:
 - jakość sprzedawanych produktów oraz zakres i poziom dodatkowych usług (często dodatkowe usługi wyróżniają firmę),
 - ceny wyrobów,
 - terminy dostaw.
2. Organizacja przedsiębiorstwa - przedsiębiorstwo powinno skutecznie realizować określone w strategii cele rynkowe (organizacja prosta i elastyczna).
3. Profesjonalizm pracowników.

Jak widać we współczesnej firmie nie mówimy o jakości produktów, lecz raczej o jakości pracy firmy i certyfikacji funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Jakość usług materialnych i niematerialnych.

Jakość usług jest nieodłącznie związana z procesem ich świadczenia i zaangażowanymi w ten proces osobami. Zazwyczaj jakość usług ocenia się na podstawie:

- solidności,
- dostępności,
- dostosowania do potrzeb klientów,
- kompetencji personelu,
- uprzejmości personelu,
- zrozumienia wymagań klienta,
- wiarygodności,
- bezpieczeństwa,
- wygody i komfortu klienta,
- porozumienia uczestników transakcji,
- towarzyszącym danej usłudze towarom.

4.2.2. Pytania sprawdzające

Odpowiadając na pytania, sprawdzisz, czy jesteś przygotowany do wykonania ćwiczeń.

1. Co to jest system zarządzania jakością?
2. Podaj główne zalety systemu zarządzania jakością?
3. Na czym polega promocja jakości?
4. Jaka jest definicja usługi?
5. W jaki sposób dzielą się usługi?
6. Jaki charakter mają usługi społeczne?
7. Scharakteryzuj poziomy jakości usług w firmie?
8. W jaki sposób człowiek ma wpływ na jakość usług?

4.2.3. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Określ, jakie są oczekiwania firmy w momencie wdrażania systemu zarządzania jakością.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) zapoznać się z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2001.;
- 2) stosować się do jej postanowień,

- 3) wymienić oczekiwania przedsiębiorstwa wynikające z wdrażania systemu zarządzania jakością,
- 4) zaprezentować pracę na forum grupy,
- 5) dokonać samooceny.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- przybory do pisania,
- Norma PN-EN ISO 9001:2001
- literatura z rozdziału 6.

Ćwiczenie 2

Określ, w jakim zakresie pracownicy salonu fryzjerskiego mogą podejmować działania z zakresu promocji jakości.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) zapoznać się z wymaganiami normy ISO 9001:2001,
- 2) stosować się do jej postanowień,
- 3) wymienić podejmowane przez pracowników firmy działania z zakresu promocji jakości,
- 4) zaprezentować pracę na forum grupy.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- przybory do pisania,
- literatura z rozdziału 6.

Ćwiczenie 3

Wymień jakie cechy bierze się pod uwagę przy ocenie jakości świadczonych usług fryzjerskich.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) zapoznać się z materiałem nauczania pkt. 4.2.1 poradnika dla ucznia,
- 2) wymienić cechy oceny jakości usług
- 3) scharakteryzować poszczególne cechy oceny jakości usług
- 4) zaprezentować wykonane ćwiczenie,
- 5) dokonać oceny poprawności.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- przybory do pisania,
- literatura z rozdziału 6.

Ćwiczenie 4

Wymień i scharakteryzuj cechy wpływające na profesjonalizm wykonania usługi.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) zapoznać się z materiałem nauczania pkt. 4.2.1 poradnika dla ucznia,
- 2) zastosować się do poleceń zawartych w instrukcji,
- 3) wymienić cechy wpływające na profesjonalizm wykonanej usługi,
- 4) scharakteryzować poszczególne cechy profesjonalizmu wykonania usługi,
- 5) zaprezentować wykonane ćwiczenie,
- 6) dokonać oceny poprawności.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- przybory do pisania,
- literatura z rozdziału 6.

4.2.4. Sprawdzian postępów

Czy potrafisz:

	Tak	Nie
1) określić kto wprowadza system zarządzania jakością?
2) jakie są główne zalety systemu zarządzania jakością?
3) wymienić na jakie procesy wpływa promocja jakości?
4) wskazać kto w firmie decyduje o jakości usług?
5) wymienić zakres działań w jakim pracownicy firmy mogą podejmować z zakresu promocji jakości?
6) określić pojęcie usługi?
7) scharakteryzować usługi materialne?
8) scharakteryzować usługi niematerialne?
9) co to są usługi społeczne?
10) określić od czego zależy jakość usługi?
11) scharakteryzować poziomy jakości usług w firmie?

4.3. Normy ilościowe. Normy jakościowe

4.3.1. Materiał nauczania

NORMA ISO 9000

Norma serii ISO 9000 jest zbiorem wymagań dla systemu zarządzania jakością. Nie jest normą dla jakości wyrobu jak również dla jakości usługi. Seria norm ISO 9000 dostarcza obiektywnych dowodów na konsekwentnej bazie, że uzgodnione wymagania klienta będą w pełni zapewnione (zaspokojone).

WYKAZ NORM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ - SERIA PN -ISO 9000

PN - ISO 8402:1996	<i>Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości. Terminologia.</i>
PN - ISO 9000 - 1:1994	<i>Normy dotyczące zarządzanie jakością i zapewnienia jakości. Wytyczne wyboru i stosowania. (projekt)</i>
PN - ISO 9000 - 2:1993	<i>Normy dotyczące zarządzanie jakością i zapewnienia jakości . Ogólne wytyczne stosowania norm ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003. (projekt)</i>
PN - ISO 9000 - 3:1994	<i>Normy dotyczące zarządzanie jakością i zapewnienia jakości. Wytyczne do stosowania normy ISO 9001 podczas opracowywania,</i>
PN - ISO 9000 - 4:1996	<i>Normy dotyczące zarządzania jakością i zapewnienia jakości. Przewodnik dotyczący zarządzania programem niezawodności.</i>
PN - ISO 9001:1996	<i>Systemy jakości - Model zapewnienia jakości w projektowaniu, pracach rozwojowych, produkcji, instalowaniu i serwisie.</i>
PN - ISO 9002:1996	<i>Systemy jakości - Model zapewnienia jakości w produkcji instalowaniu i serwisie.</i>
PN - ISO 9003:1996	<i>Systemy jakości - Model zapewnienia jakości w kontroli i badaniach ostatecznych.</i>
PN - ISO 9004 - 1:1996	<i>Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości. Wytyczne.</i>
PN - ISO 9004 - 2:1996	<i>Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości. Wytyczne dotyczące usług.</i>
PN - ISO 9004 - 3:1996	<i>Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości. Wytyczne dotyczące materiałów wytwarzanych w procesach ciągłych.</i>
PN - ISO 9004 - 4:1996	<i>Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości. Wytyczne doskonalenia jakości.</i>

Powstawanie norm jakościowych

Największy rozwój systemów jakości nastąpił po drugiej wojnie światowej. Na początku tego okresu dominował rynek producenta, lecz wkrótce zorientowano się, że zapewnienie jakości nie może polegać jedynie na kontroli wyrobów finalnych a jakość jest kształtowana w różnych fazach życia produktu.

W końcu lat 70-tych zrodziła się potrzeba uporządkowania w skali międzynarodowej norm dotyczących zapewnienia jakości. W tym celu, na wniosek strony niemieckiej, w roku 1979 powołany został *Komitet Techniczny ISO/TC 176 Zapewnienie jakości*. W wyniku prac tego Komitetu w roku 1986 ustanowiona została terminologiczna norma *ISO 8402*, a następnie, w roku 1987 seria norm *ISO 9000* dotycząca systemów zapewnienia jakości.

Normy ISO serii 9000, wraz z normą terminologiczną *ISO 8402*, opracowane zostały w celu harmonizacji wymagań odnośnie systemów jakości w skali międzynarodowej i umożliwienia certyfikacji tychże systemów prowadzonej przez jednostki niezależne, tzw. trzeciej strony. Normy te były jednak przewidziane przede wszystkim do wykorzystywania w kontaktach dwustronnych pomiędzy dostawcami a odbiorcami.

Normy serii *ISO 9000* stanowiły istotny czynnik rozwoju handlu wewnętrznego i międzynarodowego i stały się wkrótce bardzo popularne w krajach rozwiniętych gospodarczo, a dalej również w krajach rozwijających się i tzw. „trzeciego świata”.

Wykaz norm jakościowych zaliczanych do rodziny norm *ISO* serii 9000 wraz z ich polskimi odpowiednikami (*PN-ISO*), mogły być wykorzystywane w tzw. okresie przejściowym trwającym dokładnie do 14.12.2002 r.

Kolejna nowelizacja norm jakościowych w postaci nowej rodziny norm *ISO* serii 9000:2000 określanej mianem „wizja 2000” została zatwierdzona przez Międzynarodową Organizację ds. Normalizacji (*ISO*) 15 grudnia 2000 r. W naszym kraju opublikowano polską wersję tych norm:

Wrzesień 2001 rok	PN-EN ISO 9000:2001	Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia.
Wrzesień 2001 rok	PN-EN ISO 9001:2001	Systemy zarządzania jakością. Wymagania.
Listopad 2001 rok	PN-EN ISO 9004:2001	Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania.

Zmiany wprowadzone w normach serii *ISO 9000* odzwierciedlają i uwzględniają potrzeby użytkowników norm i doświadczenie zdobyte podczas stosowania dotychczasowych norm. Mają na celu ułatwienie stosowania norm oraz uzyskanie maksymalnych korzyści dla stosujących je organizacji. Podstawowe zmiany to :

- ograniczenie liczby norm *ISO* serii 9000,
- możliwość powiązania systemu zarządzania jakością z procesami organizacji,
- większa orientacja na ciągłe doskonalenie i zadowolenie klienta,
- skorygowanie relacji między stosowaniem norm do celów certyfikacji a stosowaniem norm do doskonalenia jakości,
- ułatwienie stosowania przez małe i średnie przedsiębiorstwa oraz organizacje usługowe i administracje publiczne,
- ułatwienie przejścia od *ISO 9000* do krajowych nagród jakości i TQM,
- poprawa „spójności” między normami *ISO 9001* i *ISO 9004*,
- kompatybilność z innymi systemami zarządzania (np. systemem zarządzania środowiskowego czy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy);

Ponadto normy te charakteryzują się:

- podejściem procesowym,
- ciągłym doskonaleniem,
- zorientowaniem na klienta i pomiarem stopnia jego zadowolenia (nie tylko stopnia niezadowolenia liczonego ilością reklamacji),

- osobistym i popartym dowodami zaangażowania naczelnego kierownictwa,
- planowaniem jakości opartym na ustanowieniu mierzalnych celów,
- podkreśleniem roli kompetencji personelu.

Norma ta ułatwia integrację systemu zarządzania jakością z systemem zarządzania środowiskowego, stała się standardem ukierunkowanym na osiągnięcie zysków, napisana jest językiem bardziej zrozumiałym dla użytkowników.

W normie PN-EN ISO 9001:2001 do doskonalenia systemu zarządzania jakością na potrzeby kierownictwa określono osiem zasad zarządzania, które mogą zostać wykorzystane do uzyskania poprawy funkcjonowania organizacji na różnych etapach jej rozwoju.

4.3.2. Pytania sprawdzające

Odpowiadając na pytania, sprawdzisz, czy jesteś przygotowany do wykonania ćwiczeń.

1. Czego dotyczy norma ISO 9000?
2. Czy norma ISO ma wpływ na rozwój handlu i usług?
3. Czym charakteryzują się normy?
4. W jaki sposób norma integruje system zarządzania jakością z systemem zarządzania środowiskowego?

4.3.3. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Przedstaw klasyfikację norm ISO 9000.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) zapoznać się z materiałem nauczania pkt. 4.3.1 poradnika dla ucznia,
- 2) przedstawić klasyfikację norm ISO 9000,
- 3) dokonać oceny poprawności .

Wyposażenie stanowiska pracy:

- przybory do pisania,
- literatura z rozdziału 6.

Ćwiczenie 2

Określ, jakie informacje zawarte są w zestawieniu norm ISO 9000.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) zapoznać się z materiałem nauczania pkt. 4.3.1 poradnika dla ucznia,
- 2) określić jakie informacje zawarte są w zestawieniu norm ISO 9000,
- 3) zaprezentować wykonane ćwiczenie,
- 4) dokonać oceny poprawności.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- przybory do pisania,
- literatura z rozdziału 6.

4.3.4. Sprawdzian postępów

Czy potrafisz:

	Tak	Nie
1) scharakteryzować pojęcie norma?
2) scharakteryzować normę ISO 9000?
3) scharakteryzować normy ilościowe?
4) scharakteryzować normy jakościowe?

4.4. Procesy tworzenia jakości

4.4.1. Materiał nauczania

Praktyka funkcjonowania przedsiębiorstw oraz wymagania norm ISO serii 9000:2000 umożliwiają wskazanie podstawowych mechanizmów, które powinny identyfikować system zarządzania jakością i współdziałać ze sobą w osiąganiu polityki jakości i wynikających z niej celów dotyczących jakości. Mechanizmy i realizowane w ich ramach podstawowe działania przedstawiono niżej.

- 1 Proces podejmowania decyzji dotyczących jakości.
- 2 Propagowanie problematyki jakości.
- 3 Działania wspomagające procesy decyzyjne.
- 4 Ustanawianie celów strategicznych i celów dotyczących jakości.
- 5 Planowanie przedsięwzięć związanych z realizacją celów dotyczących jakości.
- 6 Doskonalenie systemu zarządzania jakością.
- 7 Analizowanie skuteczności (efektywności) systemu i działań podejmowanych w systemie (analiza danych).
- 8 Zarządzanie dokumentacją.
- 9 Pozyskiwanie i utrzymywanie zasobów ludzkich (zarządzanie zasobami ludzkimi).
- 10 Utrzymywanie infrastruktury i środowiska pracy.
- 11 Pozyskiwanie surowców materiałowo-energetycznych na potrzeby procesu produkcji.
- 12 Pozyskiwanie usług na potrzeby procesu produkcji.
- 13 Pozyskiwanie innych zasobów niezbędnych w procesie produkcji.
- 14 Przygotowanie produkcji (świadczenia usługi).
- 15 Realizacja wyrobu.
- 16 Działania poprodukcyjne.
- 17 Pozyskiwanie informacji zwrotnej od klienta.
- 18 Identyfikacja wymagań dotyczących wyrobu.
- 19 Umowy z klientami.
- 20 Postępowanie z wyrobem niezgodnym z wymaganiami.
- 21 Komunikacja wewnętrzna.
- 22 Obrót środkami finansowymi.

Wymienione mechanizmy powinny stanowić swoistą architekturę systemu. Identyfikując system należy określić relację pomiędzy poszczególnymi mechanizmami oraz scharakteryzować te relacje wskazując na stosowny przepływ informacji (np. dokumentów) lub innych czynników, warunkujących poprawne funkcjonowanie poszczególnych mechanizmów.

Prezentowane wyżej mechanizmy należy traktować jako przykład ogólny, co oznacza, że organizacja powinna sama wypracować swoją wizję i architekturę systemu, mając na uwadze swoich klientów, wyroby i/lub usługi, specyfikę wymagań, lokalizację, technologię, stosowane praktyki i zasady. Wydaje się jednak, że w systemie zarządzania jakością powinny być identyfikowane co najmniej cztery podstawowe mechanizmy:

- pozyskiwania informacji;
- planowania uwzględniającego doskonalenie;
- realizacji wyrobu (świadczenia usługi);
- oceny skutków działań.

Prezentację procesów i ich powiązań za pomocą rysunków i schematów większość firm traktuje zazwyczaj jak obowiązek i wymaganie normy. Jednakże związki i wzajemne relacje pomiędzy procesami można przedstawić niekoniecznie posługując się złożonymi rysunkami, zwłaszcza w księdze jakości. Podczas tworzenia stosownych opisów dotyczących procesów objętych systemem w księdze jakości należy wskazać, jakie informacje (dokumenty) lub inne czynniki stanowią wejście procesu, wskazując przy tym skąd (z jakich procesów) pochodzą. Podobnie powinno zostać opisane wyjście procesu, np. poprzez określenie zapisów z danego procesu oraz wskazanie innych procesów, w których te informacje zostaną wykorzystane. Podejście takie jest w pełni zgodne z wymaganiami normy, a równocześnie przejrzyste dla korzystających z tego typu opisów.

Doświadczenia związane z tworzeniem systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach skłaniają do następujących wniosków.

1. Wykorzystanie zasady „podejścia procesowego” rodzi szereg problemów wśród firm wprowadzających systemy zarządzania jakością według norm ISO serii 9000, związanych głównie z identyfikacją procesów oraz powiązań pomiędzy nimi.
2. Praktyka „mapowania procesów” budzi wiele zastrzeżeń ze względu na częsty brak odniesienia do zdolności realizacji przez system polityki jakości i wynikających z niej celów dotyczących jakości.
3. Podczas tworzenia systemów istnieje potrzeba świadomości i wizji systemu, czego wyrazem powinna być identyfikacja podstawowych mechanizmów oraz zależności pomiędzy nimi, warunkujących realizację polityki jakości i wynikających z niej celów organizacji.
4. W systemie zarządzania jakością powinny być identyfikowane co najmniej cztery podstawowe mechanizmy: pozyskiwania informacji na potrzeby systemu, planowania uwzględniającego doskonalenie, realizacji wyrobu (świadczenia usługi) oraz oceny skutków działania systemu.
5. Właściwe funkcjonowanie systemu i realizowanie polityki jakości jest możliwe dzięki formułowaniu dynamicznych celów dotyczących jakości.
6. Istnieje potrzeba prac nad opracowaniem wytycznych stanowiących pomoc dla organizacji w zakresie stosowania podejścia procesowego podczas tworzenia systemów zarządzania jakością.

Za podstawę budowy systemu jakości i jego dokumentowania przyjęto międzynarodowe normy ISO serii 9000, zalecane do stosowania od 1987 roku, uzupełnione w 1994 roku oraz znowelizowane w kolejnej wersji w 2000 roku. Podstawą tych norm jest dorobek teoretyczny i reguły praktycznego zarządzania tą wartością, zarówno w przedsiębiorstwach produkujących wyroby, jak i świadczących usługi.

Przedmiotem ISO 9001:2000 pozostaje zgodność produktów i usług z ustalonymi wymaganiami klientów jako droga do osiągania ich zadowolenia. Norma bazuje na koncepcji zarządzania zorientowanego na procesy. Wymagane przez normę udokumentowane procedury sprowadzają się do procedur zarządzania systemem. Norma nie wymaga pisemnego dokumentowania opisów procesów oraz instrukcji roboczych. Jednak, jeżeli organizacja uzna, że udokumentowanie tych obszarów jest konieczne z punktu widzenia spełnienia wymagań klienta, takie dokumenty stają się także składnikami systemu zarządzania jakością.

System jakości zgodny z wymaganiami norm ISO 9001 daje firmom szansę na:

- większą konkurencyjność na rynku;
- niższe koszty wytwarzania, większą rentowność;
- sprawniejsze zarządzanie;

- ułatwienie eksportu;
- zadowolenie klientów;
- podniesienie poziomu kwalifikacji.

Model Systemu Zarządzania Jakością SZJ proponowany w normie ISO 9001:2000 przyjął się powszechnie, ponieważ spełnia szereg warunków sprzyjających jego wprowadzeniu do praktyki. Jest bowiem:

- kompleksowy: zawiera wszystkie elementy niezbędne do utworzenia efektywnego systemu zarządzania jakością;
- elastyczny: pozostawia organizacji ostateczną odpowiedzialność za dobór metod i narzędzi zarządzania jakością;
- uniwersalny: można go stosować w organizacjach dostarczających na rynek bardzo różniące się między sobą produkty (wyroby, usługi);
- oparty na zapleczu organizacyjnym: jest wspierany przez organizacje uznawane powszechnie jako forum do wprowadzenia w normie zmian, dokonywania niezależnych ocen systemu zarządzania jakością, przechowywania wykazu wszystkich organizacji posiadających certyfikat SZJ itp.;
- obiektywny: ocena zgodności SZJ funkcjonującego w organizacji z normą odniesienia modelu jest poufna, profesjonalna i oparta na interpretacji znanej wszystkim zainteresowanym.

Ale o podjęciu przez kierownictwo organizacji działań na rzecz wdrożenia systemu zarządzania jakością decyduje szereg czynników związanych bezpośrednio z jego działalnością. Najczęściej są to:

- przymus środowiska (konkurencji);
- prestiż;
- stawianie sobie nowych celów;
- potrzeba uporządkowania realizowanych w organizacji procesów;
- ułatwienie współpracy z innymi organizacjami.

4.4.2. Pytania sprawdzające

Odpowiadając na pytania, sprawdzisz, czy jesteś przygotowany do wykonania ćwiczeń.

1. Jakie zasady należy stosować w procesie tworzenia jakości?
2. Wymień najczęściej stosowane przedsięwzięcia związane z procesem tworzenia jakości?

4.4.3. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Omów cztery podstawowe mechanizmy tworzenia procesu jakości.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) zapoznać się z materiałem nauczania pkt. 4.4.1 poradnika dla ucznia,
- 2) omówić mechanizmy tworzenia procesu jakości,
- 3) zaprezentować wyniki pracy na forum grupy,
- 4) dokonać oceny poprawności.

- Wyposażenie stanowiska pracy:
- przybory do pisania,
 - literatura z rozdziału 6.

Ćwiczenie 2

Przedstaw w postaci schematu proces tworzenia jakości na przykładzie salonu fryzjerskiego.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) zapoznać się z materiałem nauczania pkt. 4.4.1 poradnika dla ucznia,
- 2) przedstawić schemat tworzenia procesu jakości,
- 3) zaprezentować wyniki pracy na forum grupy,
- 4) dokonać oceny poprawności.

- Wyposażenie stanowiska pracy:
- przybory do pisania,
 - literatura z rozdziału 6.

4.4.4. Sprawdzian postępów

Czy potrafisz:

	Tak	Nie
1) wymienić zasady procesu tworzenia jakości?
2) wymienić działania wspomagające procesy decyzyjne?
3) wymienić podstawowe mechanizmy w systemie zarządzania jakością?
4) scharakteryzować istotę zasobów ludzkich w procesie tworzenia jakości ?

4.5. Koszty jakości

4.5.1. Materiał nauczania

We współczesnej firmie poziom i struktura kosztów produkcji często decyduje o miejscu jakie zajmuje ono na rynku. Utrzymanie ich na właściwym poziomie wpływa na rentowność i zdolność konkurencyjną firmy. Obecnie redukcja kosztów jest możliwa poprzez zwrócenie większej uwagi na zagadnienia jakości. Sposób, w jaki firma np. salon fryzjerski potrafi zaspokoić potrzeby swoich klientów decyduje o jego sukcesie na rynku. Jakość wymaga także by zaspokojenie potrzeb odbywało się we właściwym momencie i po optymalnym koszcie. Istotnym elementem ogólnych kosztów wytwarzania są koszty jakości będące sumą wszystkich kosztów operacyjnych związanych z osiągnięciem jakości. Umożliwiają one ilościową ocenę efektywności działania systemów mających zapewnić firmie odpowiedni poziom jakości. Wynika stąd, że koszty jakości możemy także określić jako koszty zapewnienia jakości. Według normy ISO 9004 koszty jakości dzielą się na te związane z operacjami wewnętrznymi oraz działalnością zewnętrzną. Koszty zewnętrzne mające zapewnić oczekiwany poziom jakości, to „koszty związane z reprezentacją i dowodami wymaganymi jako obiektywne wykazanie jakości”. Zaliczyć tu możemy:

- koszty oceny zgodności systemu jakości przez instytucje certyfikacyjne,
- koszty badań i oceny właściwości produktu przez niezależne ośrodki badawcze.

Grupa operacyjnych kosztów jakości	Opis
Koszty zgodności	Koszty zapobiegania błędom i wytwarzania produktów o zaniżonej jakości, powstających przed wystąpieniem błędów oraz oceny zgodności. Zaliczamy tutaj koszty prewencji, kontroli, inspekcji i badań.
Koszty braku zgodności	Koszty korekty błędów i likwidacji skutków niskiej jakości produktów, powstających po wystąpieniu błędów. Zaliczmy tutaj dodatkowo wyroby wybrakowane, naprawy braków wewnętrznych i zewnętrznych, produkcji nietrafionej oraz spraw sądowych.
Koszty utraconych możliwości	Koszty zabezpieczenia się na przyszłość powstające z zaabsorbowania kierownictwa problemami przeszłości oraz nie zwrócenia uwagi na związek bieżącej jakości z przyszłymi zyskami. Należy wymienić tutaj nieosiągnięte przez firmę zyski spowodowane niższą sprzedażą wyrobów o niższej jakości i niewykorzystaniem posiadanego majątku produkcyjnego.

Najistotniejszą rolę pełnią koszty związane z profilaktyką pro-jakościową. W przedsiębiorstwach, dla których poprawa jakości ich wyrobów jest procesem ciągłym stanowią one większość ogółu kosztów jakości. Większa dbałość o jakość produktu już na etapie jego projektowania, udoskonalanie metod produkcji, prowadzi w rezultacie do redukcji kosztów związanych z oceną i wadliwością wyrobów. Wraz ze wzrostem wydatków na

profilaktykę i ocenę następuje spadek liczby braków i związane z tym zmniejszenie kosztów braku zgodności.

Krzywa łącznych kosztów jakości posiada swoje minimum, będące punktem optymalnych kosztów jakości. Krzywą łącznych kosztów jakości można podzielić na trzy strefy:

1. Strefa projektów poprawy,
2. Strefa neutralna,
3. Strefa doskonałości.

Strefa projektów poprawy

koszty wadliwości ~50%
 koszty oceny ~40%
 koszty prewencji ~10%
 Skoncentrowanie wysiłków na technikach regulacji jakości
 100% <-- wadliwa

Strefa neutralna

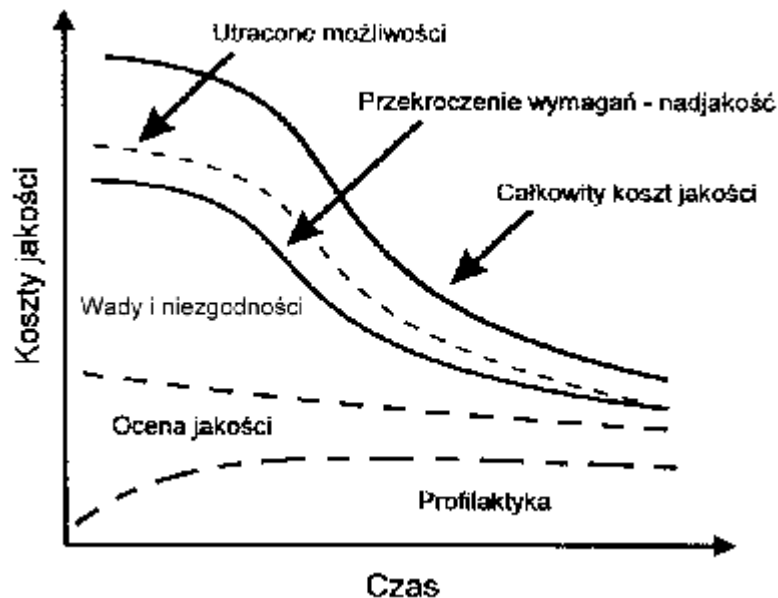
koszty wadliwości <40%
 koszty oceny >50%
 koszty prewencji >10%
 Optymalizowanie kosztów jakości przez redukcję inspekcji, przeglądy systemu (audyty).
 Szukanie perfekcjonizmu
JAKOŚĆ WYKONANIA

Strefa doskonałości

koszty wadliwości <20%
 koszty oceny <20%
 koszty prewencji >60%
 Skoncentrowanie uwagi na profilaktyce
 dobra --> 100%

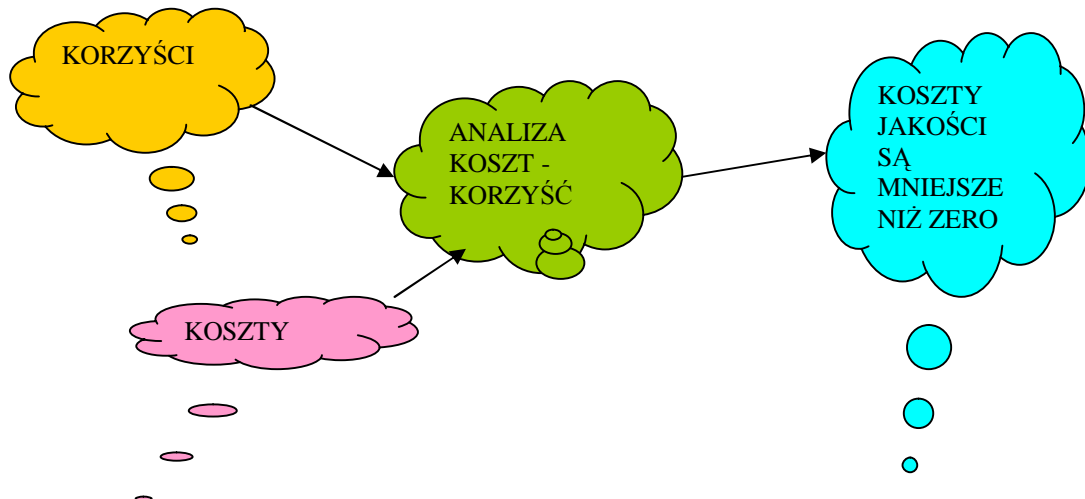
O tym, w której ze stref znajduje się przedsiębiorstwo decyduje relacja zachodząca pomiędzy jego kosztami wadliwości, a kosztami oceny i zapobiegania.

Wraz ze wzrostem poziomu jakości zmianie ulega zarówno poziom, jak i struktura kosztów jakości. Całkowite koszty jakości dążą do minimum (optimum), czemu towarzyszy wzrost udziału kosztów dobrej jakości przy spadku kosztów złej jakości. W uzasadnionym przypadku może jednak dojść do sytuacji, w której wzrost kosztów dobrej jakości będzie wyższy od oszczędności z redukcji kosztów złej jakości. Wpływa to na znaczną poprawę jakości wyrobów i wzrost popytu na nie, co korzystnie wpływa na sytuację finansową firmy. Najczęściej mamy jednak do czynienia ze spadkiem poziomu kosztów jakości i zmniejszeniu ich udziału w całkowitym koszcie wytwarzania.



Rys. 1. Redukcja kosztów jakości miarą jej poziomu [1]

Rysunek ilustruje rolę jaką odgrywają koszty profilaktyki w całości kosztów jakości. Wraz z wprowadzeniem działań mających na celu polepszenie jakości znacznie wzrastają wydatki ponoszone na szkolenia, planowanie i doskonalenie produkcji. Po pewnym czasie działania te przynoszą efekt w postaci redukcji kosztów oceny, kosztów braków wewnętrznych i zewnętrznych oraz utraconych możliwości. W rezultacie koszty poprawy jakości są niższe niż wydatki poniesione na ten cel, czyli jakość nic nie kosztuje. Wniosek ten ilustruje następujący rysunek:



Rys. 2. Korzyści i koszty wdrożenia TQM i ciągłej poprawy jakości

4.5.2. Pytania sprawdzające

Odpowiadając na pytania, sprawdzisz, czy jesteś przygotowany do wykonania ćwiczeń.

1. Co to są koszty jakości?
2. Jak dzielą się koszty jakości?
3. Jakie występują grupy operacyjnych kosztów jakości?
4. W jaki sposób można uzyskać redukcję kosztów jakości?

4.5.3. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Zaproponuj opracowanie kosztów jakości dla salonu usługowego (np. salonu fryzjerskiego).

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) zapoznać się z materiałem nauczania pkt. 4.5.1 poradnika dla ucznia,
- 2) sporządzić klasyfikacje kosztów jakości,
- 3) zaprezentować wyniki pracy na forum grupy,
- 4) dokonać oceny poprawności.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- przybory do pisania,
- literatura z rozdziału 6.

Ćwiczenie 2

Scharakteryzuj i zaprezentuj różnicę między kosztami zgodności a kosztami braku zgodności.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) zapoznać się z materiałem nauczania pkt. 4.5.1 poradnika dla ucznia,
- 2) określić różnicę między kosztami zgodności a kosztami braku zgodności,
- 3) zaprezentować wyniki pracy na forum grupy,
- 4) dokonać oceny poprawności.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- przybory do pisania,
- literatura z rozdziału 6.

4.5.4. Sprawdzian postępów

Czy potrafisz:

	Tak	Nie
1) wyjaśnić co oznacza termin koszty jakości ?
2) przedstawić klasyfikację kosztów jakości?
3) podać podział kosztów jakości?
4) scharakteryzować grupy operacyjne kosztów jakości ?
5) wyjaśnić w jaki sposób można uzyskać redukcję kosztów jakości?

4.6. Certyfikaty jakości. Zarządzanie przez jakość TQM

4.6.1 Materiał nauczania

Certyfikacja systemów jakości ma dla wszystkich organizacji szczególne znaczenie. Duża konkurencja oraz stawianie wymogu posiadania wdrożonego certyfikowanego systemu zarządzania jakością stwarza nowe wyzwanie dla różnego rodzaju firm. W chwili obecnej jest stosunkowo mało wydanych certyfikatów na tle krajów należących do unii europejskiej. Proces certyfikacji rozpoczął się w Polsce 1 stycznia 1994 roku z chwilą powstania Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji (PCBC) na mocy ustawy o badaniach i certyfikacji z 3 kwietnia 1993 r.

Wydawane certyfikaty powinny stać się podstawą i celem działania organizacji, ambicją jej kierownictwa, celem do którego powinna dążyć załoga. Certyfikat jest bowiem paszportem polskich organizacji na rynki światowe.

Droga do uzyskania certyfikatu składa się z następujących etapów:

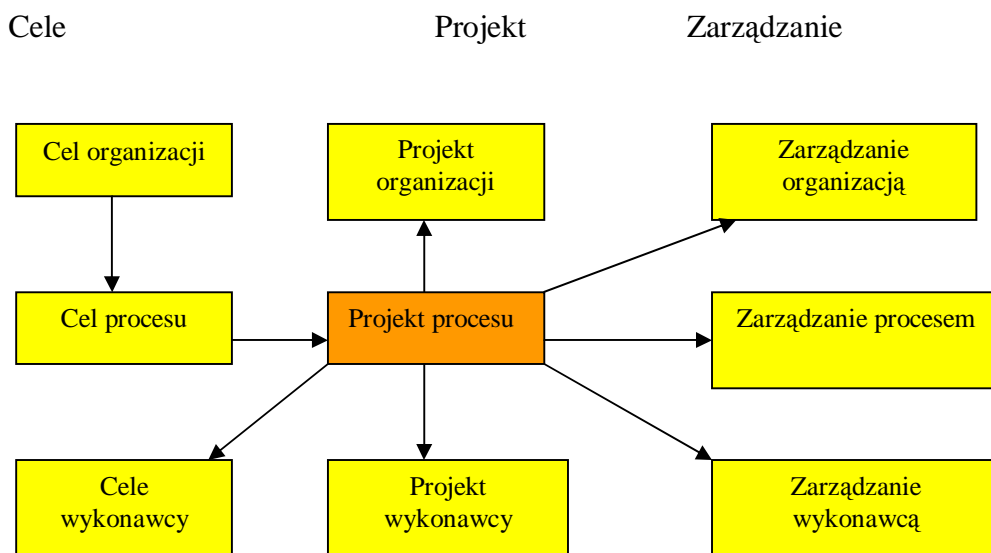
- kontakt z jednostką certyfikującą,
- przesłanie wypełnionego kwestionariusza,
- formalne wystąpienie do jednostki certyfikującej wraz ze złożeniem odpowiednich dokumentów,
- zapoznanie się jednostki certyfikującej z dokumentacją i jej akceptacja lub nie,
- po ewentualnej korekcie dokumentacji następuje uzgodnienie zespołu auditorów i terminu auditu wstępnego,
- usunięcie stwierdzonych niezgodności i uzgodnienie terminu auditu certyfikującego,
- przeprowadzenie auditu,
- realizacja ewentualnych działań korygujących,
- wnioskowanie o przyznanie certyfikatu organizacji do komitetu technicznego jednostki certyfikującej,
- decyzja o wydaniu certyfikatu,
- wydanie certyfikatu z określonym terminem ważności,
- nadzór jednostki certyfikującej nad systemem jakości organizacji (audyty nadzoru).

Definicja TQM (Zarządzanie przez Jakość)

TQM (Total Quality Management) to nakierowany na ludzi system zarządzania mający na celu ustawiczne zwiększanie zadowolenia klientów po stale zmniejszających się realnych kosztach. TQM jest kompleksowym podejściem systemowym (a nie wybranym obszarem lub programem) i integralną częścią strategii wysokiego szczebla; system ten działa horyzontalnie w poprzek pionów funkcjonalnych i działów, angażuje wszystkich pracowników od góry do dołu, i rozszerza się w obu kierunkach na zewnątrz przedsiębiorstwa, celem włączenia doń łańcucha dostaw i łańcucha dystrybucji. TQM podkreśla nauczanie i adaptację do procesu stałych zmian jako klucza do sukcesu organizacji. Osiągnięcie TQM wymaga więc, poza odpowiednią budową struktury danej jednostki organizacyjnej, uwzględniającej poszczególne elementy TQM, także odpowiednich metod badania i oceny jakości, jak i ich praktycznych aplikacji i sprzężenia zwrotnego w rzeczywistym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

			GLOBALNE ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ
	ZAPEWNIENIE JAKOŚCI	ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ	pomysł
STEROWANIE JAKOŚCIĄ	zapobieganie	czynniki ludzkie	zmiana procesów
ostateczna kontrola	wykrywanie	motywacja	stałe udoskonalanie
badanie	poprawianie	doskonalenie	globalny zakres
certyfikacja wyrobu	zależności wynikające z umowy		współdziałanie wszystkich
	zaufanie		klienci wewnętrzni i zewnętrzni
	certyfikujące systemy		indywidualna adaptacja
ISO 9003	ISO 0991 ISO 9002 EN 45001	ISO 9004-1	Krajowa Nagroda Jakości (USA) Europejska Nagroda Jakości EFQM Polska Nagroda Jakości PNJ

Poszczególne poziomy efektywności przedstawia poniższy schemat programudoskonalenia danej organizacji.



Rys. 3. Efektywność zarządzania

Jak wynika z przedstawionego schematu na efektywność realizacji funkcji zarządzania składają się następujące czynniki:

Cele – zarówno organizacja, proces jak i wykonawca muszą mieć jasno określone odniesienia, na podstawie których mają funkcjonować. Odniesienia te powinny być

odzwierciedleniem wymagań klienta co do jakości, ilości, czasu oraz kosztów dostarczenia wyrobów i usług oferowanych na każdym z tych poziomów.

Projekt – struktury organizacji, procesu i wykonawcy muszą zawierać w sobie wszystkie elementy niezbędne do sprawnego osiągnięcia stawianych przed nim celów.

Zarządzanie – każdy z tych poziomów musi być zarządzany w sposób zapewniający odpowiednie planowanie i kontrolę realizacji postawionych przed nim zadań i celów.

4.6.2. Pytania sprawdzające

Odpowiadając na pytania, sprawdzisz, czy jesteś przygotowany do wykonania ćwiczeń.

1. Czemu służy certyfikacja systemów jakości?
2. Podaj definicję TQM?
3. Jakie czynniki składają się na efektywność realizacji funkcji zarządzania?

4.6.3. Ćwiczenia

Ćwiczenie 1

Przedstaw schematycznie poszczególne etapy uzyskania certyfikatu jakości.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) zapoznać się z materiałem nauczania pkt.4.6.1 poradnika dla ucznia,
- 2) sporządzić schemat etapów uzyskania certyfikatu jakości,
- 3) zaprezentować wyniki pracy na forum grupy,
- 4) dokonać oceny poprawności.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- przybory do pisania,
- literatura z rozdziału 6,
- kartka papieru.

Ćwiczenie 2

Przygotuj projekt procesu uzyskania certyfikatu jakości dla zakładu fryzjerskiego.

Sposób wykonania ćwiczenia

Aby wykonać ćwiczenie, powinieneś:

- 1) zapoznać się z materiałem nauczania pkt. 4.6.1 poradnika dla ucznia,
- 2) sporządzić projekt uzyskania certyfikatu jakości,
- 3) zaprezentować wyniki pracy na forum grupy,
- 4) dokonać oceny poprawności.

Wyposażenie stanowiska pracy:

- przybory do pisania,
- literatura z rozdziału 6,
- kartka papieru.

4.6.4. Sprawdzian postępów

Czy potrafisz:

	Tak	Nie
1) wyjaśnić pojęcie certyfikacja systemu zarządzania jakością?
2) omówić jak powstaje certyfikat jakości?
3) wyjaśnić pojęcie TQM?
4) scharakteryzować związek pomiędzy projektem a zarządzaniem?

5. SPRAWDZIAN OSIĄGNIĘĆ

INSTRUKCJA DLA UCZNI

1. Przeczytaj uważnie instrukcję.
2. Podpisz imieniem i nazwiskiem kartę odpowiedzi.
3. Zapoznaj się z zestawem zadań testowych.
4. Test zawiera 20 zadań i sprawdza Twoje wiadomości z zakresu oceny jakości świadczonych usług. Są to zadania: otwarte i wielokrotnego wyboru. Tylko jedna odpowiedź prawidłowa.
5. Udzielaj odpowiedzi tylko na załączonej karcie odpowiedzi, stawiając w odpowiedniej rubryce znak X. W przypadku pomyłki należy błędną odpowiedź zaznaczyć kółkiem, a następnie ponownie zakreślić odpowiedź prawidłową.
6. Pracuj samodzielnie, bo tylko wtedy będziesz miał satysfakcję z wykonanego zadania.
7. Kiedy udzielenie odpowiedzi będzie Ci sprawiało trudność, wtedy odłóż jego rozwiązanie na później i wróć do niego, gdy zostanie Ci czas wolny.
8. Na rozwiązanie testu masz 45 minut.

Powodzenia

ZESTAW ZADAŃ TESTOWYCH

1. Zarządzanie jakością jest realizowane w przedsiębiorstwie za pomocą
 - a) tylko planowania jakości.
 - b) sterowania i zapewnienia jakości.
 - c) planowania, sterowania i doskonalenia jakości.
 - d) tylko promocji jakości.

2. System jakości to
 - a) struktura organizacyjna, procedury, procesy i zasoby niezbędne do zarządzania jakością.
 - b) sterowania i zapewnienia jakości.
 - c) planowania, sterowania i doskonalenia jakości.
 - d) tylko promocji jakości.

3. Jakość to
 - a) tylko planowanie.
 - b) sterowanie.
 - c) promocja.
 - d) stopień spełnienia stawianych wymagań.

4. Zapewnienie jakości jest częścią procesu jakości i odnosi się do
 - a) organizacji.
 - b) organizacji i przedsiębiorstwa.
 - c) tylko indywidualnych osób.
 - d) organizacji, przedsiębiorstwa oraz firmy usługowej.

5. Czy norma ISO 9000 jest zbiorem
 - a) zbiorem wymagań zarządzania jakością.
 - b) zbiorem wymagań dla jakości wyrobu.
 - c) zbiorem wymagań dla jakości usług.
 - d) zbiorem obiektywnych dowodów.

6. Za powstawanie norm jakościowych odpowiedzialnych jest
 - a) kierownik projektu.
 - b) doradca.
 - c) pracownicy.
 - d) zespół projektowy.

7. Wdrażanie systemu zarządzania jakością jest uwarunkowane
 - a) tylko wymaganiami przepisów.
 - b) tylko wymaganiami odbiorcy.
 - c) tylko spodziewanymi efektów.
 - d) wymaganiami przepisów, odbiorcy, spodziewanymi efektami.

8. Norma która zapewnia firmie zmniejszenie braków, wzrost efektywności oraz wyższą sprzedaż to
 - a) PN-EN ISO 9001:2001.
 - b) PN- ISO 8402:1996.
 - c) PN-ISO 9000-1.
 - d) PN-ISO 9004-1.

9. Jakość określa norma
 - a) PN – ISO 8402:1996.
 - b) PN – ISO 9001:2001.
 - c) PN – ISO 9004:1996.
 - d) PN – ISO 9002:1996.

10. Za modele systemu zapewnienia jakości odpowiadają normy
 - a) ISO 8402.
 - b) ISO 9001, 9002, 9003.
 - c) ISO 9000-1, 9000-2, 9000-3.
 - d) ISO 9004-1, 9004-2, 9004-3.

11. Normy ISO serii 9000 wraz z ich polskimi odpowiednikami (PN – ISO) mogły być wykorzystywane w tzw. okresie przejściowym do
 - a) 14.12.2002.
 - b) 15.08.2000.
 - c) 01.05.2004.
 - d) 24.03.2005.

12. Koszty prewencji zaliczamy do kosztów
 - a) zgodności.
 - b) braku zgodności.
 - c) utraconych możliwości.
 - d) zmiennych.

13. Proces certyfikacji rozpoczął się w Polsce
 - a) 1 stycznia 1994 roku.
 - b) 1 maja 1992 roku.
 - c) 1 stycznia 1999 roku.
 - d) przed 1989.

14. Certyfikacja systemu zarządzania jakością służy
 - a) uzyskaniu pozwolenia na wykonywanie usług.
 - b) konkurencyjności usług.
 - c) uznaniu działalności usługowej.
 - d) poniesieniem kosztów.

15. Na globalne zarządzanie jakością ma wpływ
 - a) pomysł i zmiana procesów.
 - b) czynnik ludzki i motywacja.
 - c) zależność wynikająca z umowy.
 - d) certyfikacja wyrobu.

16. Dokumentem określającym politykę jakości jest
 - a) księga jakości.
 - b) procedura.
 - c) instrukcja.
 - d) specyfikacja.

17. Polityka jakości przedsiębiorstwa wyraża się poprzez
- cele.
 - cele, kierunki działań i środki.
 - media.
 - zarządzanie strategiczne.
18. Jakość usług ocenia się na podstawie
- solidności, dostosowania do potrzeb klientów, wiarygodności.
 - tylko wiarygodności.
 - ustalonej cenie.
 - bezpieczeństwa.
19. Mechanizm który nie występuje w systemie zarządzania jakością to
- pozyskanie informacji.
 - planowanie uwzględniającego doskonalenie.
 - ocena skutków działania.
 - zmiana przepisów.
20. Rezultatem braku dostatecznego poziomu jakości, przedsiębiorstwo może ponieść koszty w wysokości
- 30% obrotów.
 - 50% obrotów.
 - 10% obrotów.
 - 90% obrotów.

KARTA ODPOWIEDZI

Imię i nazwisko

Ocena jakości świadczonych usług

Zakreśl poprawną odpowiedź.

Nr zadania	Odpowiedzi				Punkty
	a	b	c	d	
1	a	b	c	d	
2	a	b	c	d	
3	a	b	c	d	
4	a	b	c	d	
5	a	b	c	d	
6	a	b	c	d	
7	a	b	c	d	
8	a	b	c	d	
9	a	b	c	d	
10	a	b	c	d	
11	a	b	c	d	
12	a	b	c	d	
13	a	b	c	d	
14	a	b	c	d	
15	a	b	c	d	
16	a	b	c	d	
17	a	b	c	d	
18	a	b	c	d	
19	a	b	c	d	
20	a	b	c	d	
Razem:					

6. LITERATURA

1. Bank J.: Zarządzanie przez jakość. Fleberg SJA, Warszawa 1999
2. Bonstingl J. J.: Szkoły jakości. Wprowadzenie do TQM w edukacji. CDN Warszawa 1999
3. Daszkowska M.: Usługi – produkcja, rynek, marketing. Warszawa PWN 1998
4. Hamrol A., Mantura W.: Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa-Poznań.
5. Holtz L.: Technika doskonalenia jakości ISO 9000. WSiP S.A., Warszawa 1999