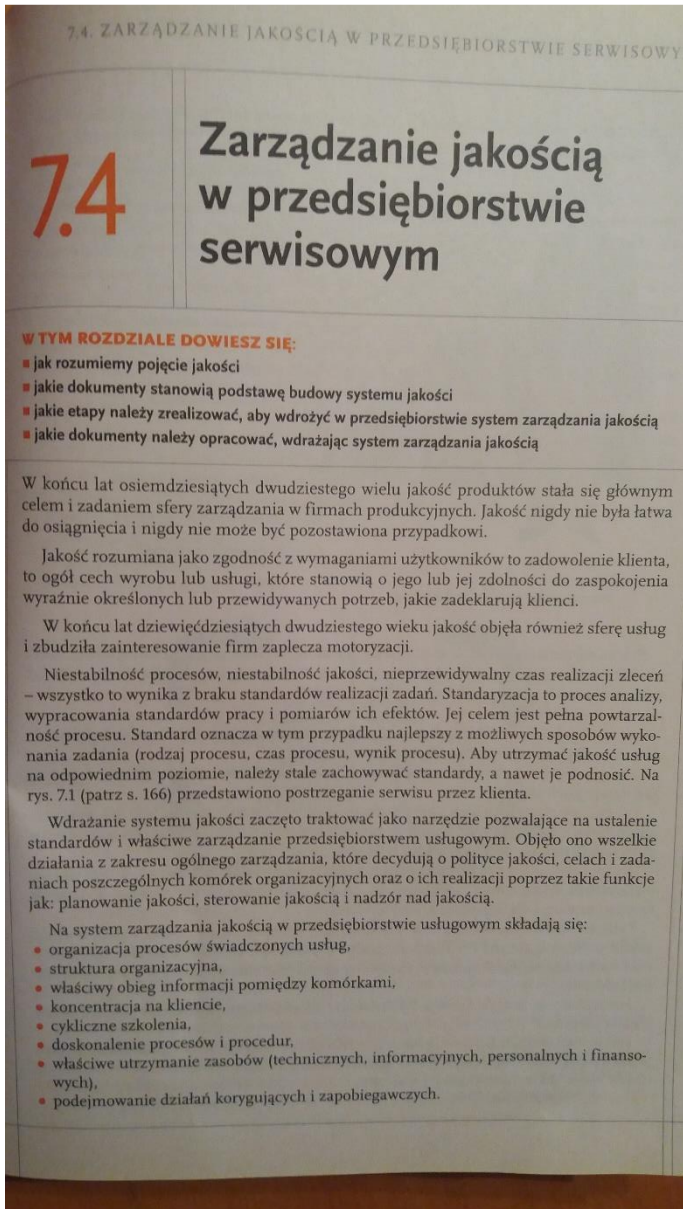
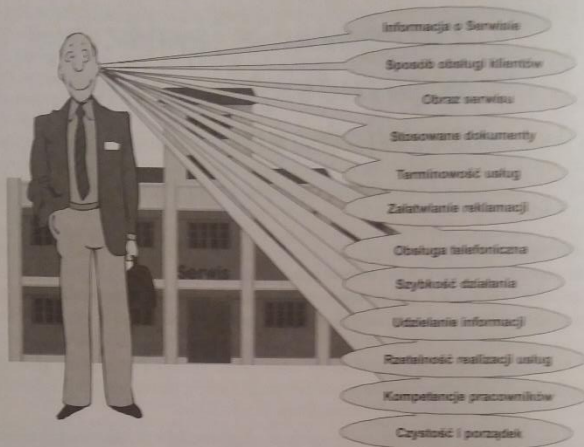


Temat: Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie serwisowym.





Rys. 71. Postrzeganie serwisu przez klienta

Proces zarządzania jakością to wszystkie czynności szeroko pojętego zarządzania, które ustalają i realizują politykę jakości oraz prowadzą do poprawy i doskonalenia działalności firmy, za pomocą takich środków, jak: **planowanie jakości, sterowanie jakością, zapewnienie jakości i doskonalenie jakości.**

Planowanie jakości to działania ustalające cele i wymagania jakościowe oraz wymagania dotyczące zastosowania elementów systemu jakości.

Sterowanie jakością to część zarządzania jakością ukierunkowana na spełnienie wymagań dotyczących jakości.

Zapewnienie jakości to wszystkie planowane i systematyczne, a także, jeśli to konieczne, udowodnione działania realizowane w ramach systemu jakości, służące do wybudzenia należytego zaufania, że obiekt spełni wymagania jakościowe.

Doskonalenie jakości to przedsięwzięcia podejmowane w całej organizacji w celu takiego podniesienia skuteczności i efektywności działań oraz procesów, aby uzyskać dodatkowe korzyści zarówno dla organizacji, jak i jej klientów.

Polityka jakości wyraża kierunki działań firmy mającej na celu coraz lepszą obsługę klientów. Według normy PN ISO 8402 polityka jakości definiowana jest jako: **ogół zamiar-kierownictwo.**

Formułowanie polityki jakości i planowanie jej jest wstępnym etapem procesu zarządzania jakością.

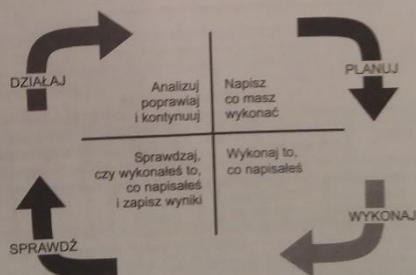
Jest to etap określania **celów**, a także **precyzowania metod i środków**, za pomocą których te cele mają być osiągnięte. Polityka jakości powinna także zawierać **deklaracje** najwyższego kierownictwa dotyczące jej realizacji. **Polityka jakości powinna być podpisana przez najwyższe kierownictwo.**

Aby zrealizować cele wyrażone w polityce jakości, kierownictwo firmy odpowiedzialne jest za wdrożenie systemu jakości, który określony jest w tej normie jako: struktura organizacyjna, procedury, procesy i zasoby niezbędne do zarządzania jakością.

Kierownictwo firmy odpowiedzialne jest za stworzenie takiego systemu, aby wszyscy pracownicy, których działalność ma wpływ na jakość usług, mieli jasno określone zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Zasięg systemu jakości może obejmować wszystkie obszary działalności firmy i wymaga aktywnej współpracy całego personelu. Powinien być prosty i zrozumiały dla każdego pracownika i być przez niego akceptowany. Potrzeba wprowadzenia go powinna być inspirowana przez naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie serwisowym powinien obejmować wszystkie etapy świadczonych usług, począwszy od przyjęcia klienta, podejmowania działań marketingowych, realizacji procesów, aż do wydania pojazdu po zrealizowaniu usługi. Powinien zapobiegać skutecznie powstawaniu odchyleń w procesie świadczonych usług.

Za podstawę budowy systemu jakości i jego dokumentowania w przedsiębiorstwach serwisowych przyjmuje się międzynarodowe normy ISO serii 9000, szczególnie normę ISO 9001:2008 (PN-EN ISO 9001:2009). Podstawowe zasady obowiązujące w działalności usługowej (produkcyjnej) realizowane według norm ISO serii 9000 wyrażone są poprzez koło Deminga (rys. 7.2) (P-D-C-A → *Planning - Doing - Checking - Acting*):

- 1) planuj to, co robisz,
- 2) wykonaj to, co planujesz,
- 3) sprawdzaj wyniki,
- 4) działaj, jeżeli występują różnice.



Rys. 7.2. Przebieg pętli Deminga

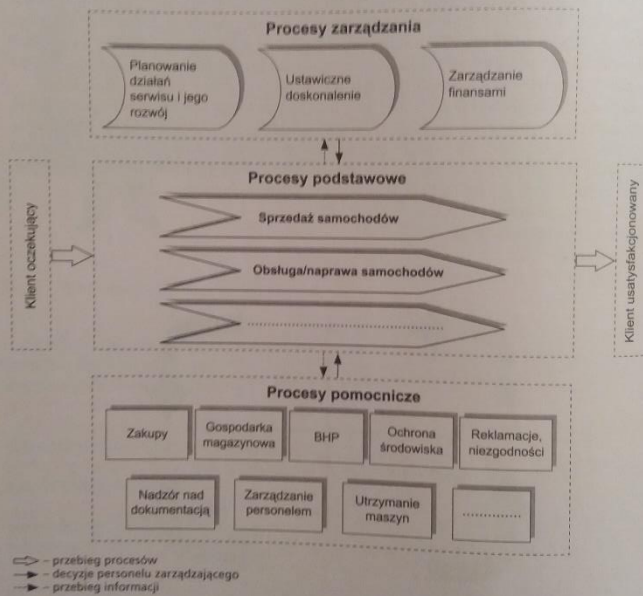
Budując i dokumentując system, należy mieć świadomość tego, że propozycja udokumentowania systemu, tj. opracowania księgi jakości, procedur, instrukcji i zapisów jakości, powinna być rozumiana jako przemyślenie i usprawnienie przebiegu procesów w firmie. Najważniejsze z nich przedstawiono na rys. 7.3 (patrz s. 168).

Proces wdrażania systemu zarządzania jakością wg norm ISO serii 9001:2008 obejmuje następujące etapy (tzw. pionowa sieć działań):

1. Budowa świadomości o potrzebie wdrożenia systemu zarządzania jakością (najpierw w sobie, następnie w otoczeniu).
2. Analiza istniejącego systemu zarządzania w firmie w odniesieniu do wymagań norm ISO.

7. ROZWIĄZANIA ORGANIZACYJNE I TECHNICZNE WPLYWAJĄCE

3. Zgromadzenie środków.
4. Szkolenie zarządu firmy.
5. Szkolenie pozostałych pracowników firmy.
6. Przeprowadzenie szkolenia audytorów wewnętrznych.
7. Tworzenie wymaganej dokumentacji systemu zarządzania jakością.
8. Przygotowanie firmy do certyfikacji.
9. Audyt wstępny (nieobowiązkowy).
10. Audyt certyfikujący.



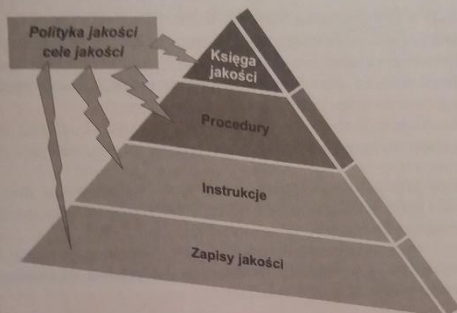
Rys. 7.3. Przebieg procesów w przedsiębiorstwie usługowym

Dokumentacja systemu zarządzania jakością – zgodnie z normą – powinna zawierać:

- udokumentowaną deklarację polityki jakości i celów dotyczących jakości,
- księgę jakości,
- udokumentowane procedury wymagane normą,
- instrukcje – dokumenty potrzebne organizacji do zapewnienia skutecznego planowania, przebiegu i nadzorowania jej procesów (zgodnie z postanowieniami normy nie są wymagane),
- zapisy jakości – wymagane postanowieniami normy.

Na rys. 7.4 przedstawiono hierarchiczny układ dokumentacji systemu zarządzania jakością.

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



Rys. 7.4. Hierarchiczny układ dokumentacji systemu zarządzania jakością

Księga jakości jest dokumentem, który stanowi opis całego systemu zarządzania jakością (SZJ) w przedsiębiorstwie.

Księga jakości powinna zawierać:

- zakres systemu wraz z pokazaniem i uzasadnieniem wszelkich wyłączeń z systemu określonych wymaganiami normy;
- udokumentowane procedury ustanowione dla systemu zarządzania jakością lub powołanie się na nie, jeżeli nie są przytoczone w księdze (częściej stosuje się odwołania do procedur);
- opis wzajemnych związków i oddziaływania pomiędzy procesami systemu (najczęściej wykorzystuje się do tego tzw. mapę procesów).

Ponadto Księga jakości może zawierać: deklarację Polityki jakości (norma wymaga jej udokumentowania), opis obowiązków, uprawnień, wymagań na poszczególnych stanowiskach (np. w formie matrycy), informacje o organizacji, jej historii, dane adresowe itp. Często spotykanym elementem jest także wykaz wszystkich dokumentów funkcjonujących w SZJ.

Procedury zawierają ustalony sposób przeprowadzenia działań lub procesu. Norma ISO 9001:2008 wymaga, aby udokumentowano za pomocą procedury następujące elementy SZJ (są to tzw. procedury systemowe):

- nadzór nad dokumentacją,
- nadzór nad zapisami,
- audyt wewnętrzny,
- nadzór nad wyrobem/usługą niezgodnymi z normą,
- działania korygujące,
- działania zapobiegawcze.

3 ROZWIĄZANIA ORGANIZACYJNE I TECHNICZNE WPLYWAJĄCE

Mogą być także opracowane w systemie inne procedury, niewymagane normą, do których możemy zaliczyć:

- **Procedury procesowe** – liczba procedur procesowych zależy od firmy i jej wielkości, kompetencji personelu oraz złożoności procesów. Jako przykładowe procedury procesowe możemy wymienić: sprzedaż, zakupy, produkcja, projektowanie, serwis.
- **Procedury wspierające** – jako przykładowe procedury wspierające można wymienić: nadzór nad urządzeniami kontrolno-pomiarowymi, nadzór nad infrastrukturą, szkolenia itp.

Każda procedura w firmie ma określony cel, zakres (obszar stosowania) i powinna być jasno sformułowana. Zawiera też następujące informacje: kto jest odpowiedzialny za realizację procesu (nie zawsze wykonawca), jaki jest obieg dokumentu, kto poddaje go rewizji i aktualizacji oraz dowód, że dokument jest przejrzany i zatwierdzony przez kierownika odpowiedzialnego za kompleks działań ujętych w procedurze.

Dokumentowanie innych elementów SZJ zależy od potrzeb i uznania wdrażających system. Często elementy te opisane są już za pomocą wcześniej istniejących w systemie dokumentów.

Instrukcje (instrukcje pracy, specyfikacje techniczne) – dokumenty te mają za zadanie dokładne opisanie pracy na stanowiskach, na których ich brak mógłby mieć szczególnie wpływ na przebieg procesu i jakość wykonywanej pracy.

Zapisy jakości – wymagane postanowieniami normy, przedstawiają wyniki lub dowody przeprowadzonych działań (dowody na funkcjonowanie systemu – formularze, notatki, raporty, zaświadczenia, plany, zarządzenia itp.).

Tabela 7.1. Fragment procedury naprawy samochodu

Uczestnik	Zadanie	Uprawnienie do	Odpowiedzialność za
Pracownik BOK	1	Ustalania terminu realizacji usługi. Otwarcia zlecenia naprawy. Kontroli niezbędnych dokumentów. Kompleksowego informowania klienta o sposobach załatwienia formalności. Ustalania szacunkowych kosztów naprawy pojazdu. Opisu stanu samochodu przyjmowanego do warsztatu. Uzyskania podpisu klienta na zleceniu naprawy.	Racjonalne ustalenie terminu naprawy. Właściwe planowanie bieżących prac serwisu. Właściwe ustalenie z klientem i towarzystwem ubezpieczeniowym. Właściwy opis stanu samochodu przyjmowanego do serwisu.
	2	Udzielenia wszelkich wyjaśnień mistrzowi serwisu.	Szczegółowe stworzenie zlecenia serwisowego. Oznakowanie kluczyków naprawianego samochodu. Zabezpieczenie wartościowych rzeczy pozostawionych w depozycie.
Mistrz serwisu	2	Uzyskania wszelkich informacji od pracownika BOK.	Przejęty samochód (wyposażenie, depozyty). Uruchomienie procesu naprawczego.
Pracownik BOK	3	Zlecenia koordynatorowi handlowemu magazynu zamówienia części niezbędnych do naprawy.	Przekazanie kompletnych danych pozwalających zamówić wszystkie części do naprawy.

7.4. ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE SERWISOWYM

Uczestnik	Zadanie	Uprawnienie do	Odpowiedzialność za
Koordinator handlowy magazynu	3	Uzyskania informacji od pracownika BOK. Uzyskania niezbędnej dokumentacji dotyczącej zamawianych części do naprawy.	Właściwe i terminowe gromadzenie niezbędnych części do naprawy. Informowanie pracownika BOK o ewentualnych przesunięciach terminu realizacji zamówienia.
Mistrz serwisu	4	Ewentualne stworzenie oceny dodatkowej i przekazanie pracownikowi.	Zgodność oceny lub ocen technicznych ze stanem faktycznym uszkodzeń.

Tabela 7.2. Fragment procedury naprawy samochodu

Uczestnik	Zadanie	Uprawnienie do	Odpowiedzialność za
Zespoły: blacharzy, lakierników, mechaników	3	Możliwość korzystania z niezbędnych narzędzi, dokumentacji technicznej, urządzeń pomiarowych. Pozyskiwanie niezbędnych informacji od mistrza serwisu.	Jakość wykonywanych prac naprawczych. Stosowanie narzędzi zgodnie z ich przeznaczeniem. Terminowość wykonywanych napraw.

Tabela 7.3. Fragment procedury „Przekazanie samochodu klientowi i rozliczenie kosztów naprawy”

Uczestnik	Zadanie	Uprawnienie do	Odpowiedzialność za
Pracownik BOK	1	Wystawienia dokumentów finansowo-księgowych. Ustalenia z klientem dokładnego terminu odbioru samochodu po naprawie.	Prawidłowość dokumentów finansowo-księgowych. Ustalenia z klientem dotyczące odbioru samochodu.
	2	Przedstawienie klientowi samochodu po naprawie i udzielenie niezbędnych wyjaśnień.	Uzyskanie podpisu klienta na niezbędnych dokumentach. Przekazanie klientowi rzeczy pozostawionych w depozycie.
	3	Możliwość poprawy dokumentów finansowo-księgowych (księgowanie).	Przekazanie do specjalisty ds. likwidacji szkód komunikacyjnych kompletu odpowiednio wypełnionych i podpisanych dokumentów po wydaniu samochodu.
Specjalista ds. likwidacji szkód komunikacyjnych	3	Uzyskania od pracownika BOK lub mistrza serwisu lub szefa wyjaśnień dotyczących naprawy oraz formalności z nią związanych. Korygowanie dokumentów finansowo-księgowych. Reprezentowanie firmy w kontaktach z klientem i towarzystwem ubezpieczeniowym.	Windykacje należności za naprawy od klientów i towarzystw ubezpieczeniowych. Terminowe przekazywanie niezbędnych dokumentów do towarzystw ubezpieczeniowych i księgowości firmy.
	4	Uzyskania bieżącej informacji z księgowości o spływie należności za naprawy. Informacji z działu księgowości dotyczących spornych spraw. Korzystania z usług radcy prawnego.	Dokumentowanie w aktach sprawy (teczce) wszelkich informacji odnośnie płatności za naprawy. Archiwizowanie akt spraw zakończonych.

ROZWIĄZANIA ORGANIZACYJNE I TECHNICZNE WPŁYWAJĄCE

Większe przedsiębiorstwa serwisowe mogą wdrażać **zintegrowany system zarządzania jakością**. System zintegrowany, w zależności od potrzeb, buduje się na podstawie większej liczby norm. Najczęściej do integracji systemu wykorzystywane są następujące normy (modele):

- PN-EN ISO 9001:2009 „Systemy zarządzania jakością – Wymagania”
- PN-EN ISO 14001:2005 „Systemy zarządzania środowiskowego – Wymagania”
- PN-N-18001:2004 „Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania”

Normy ISO 9001, ISO 14001 i PN-N-18001:2004 (lub OHSAS 18001) posiadają wspólne wymagania dotyczące udokumentowania niektórych procedur.

Do wspólnych procedur dla systemu jakości, zarządzania środowiskowego oraz bezpieczeństwa i higieny pracy zaliczamy:

- nadzór nad dokumentacją,
- nadzór nad zapisami,
- działania korygujące,
- działania zapobiegawcze,
- audyt wewnętrzny.

Podstawą budowy systemu jest norma ISO 9001, pozostałe mogą być dowolnie, w zależności od potrzeb, dobierane.

Zaletą zintegrowanego systemu zarządzania jest ujednoczenie dokumentacji (jedna księga, wspólne procedury itp). Dzięki wspólnym procedurom unika się dublowania dokumentów. Zmniejsza to znacznie biurokrację w systemie zarządzania. Unika się niepotrzebnego powielania pewnych dokumentów, działań, zakresów obowiązków i kompetencji, np. można zorganizować jeden wspólny audyt systemu, procesu itp.