

# Elżbieta Skrzypek

---

## Księga jakości w przedsiębiorstwie

---

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 29-30,  
77-88

---

1995-1996

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Zakład Funkcjonowania Gospodarki  
Wydziału Ekonomicznego UMCS

Elżbieta SKRZYPEK

### Księga jakości w przedsiębiorstwie

The Quality Book in an Enterprise

#### ISTOTA I CEL KSIĘGI JAKOŚCI

Strategia pro jakościowa wymaga nadania jej bezwzględnej nadrzędności w realizowanych celach gospodarczych. Podjęcie zarządzania przez jakość jest konieczne w warunkach transformacji systemowej i w gospodarce rynkowej. Jakość we współczesnym świecie rozumiana jest coraz częściej jako jakość totalna, gwarantująca spełnienie wymagań klienta. Wprowadzenie zarządzania ukierunkowanego na jakość totalną wymaga właściwej filozofii i szerokiego rozumienia problemu, odpowiedniego zestawu instrumentów oraz wiedzy menedżerów i pracowników. Dobrym narzędziem i pomocą w podjęciu prac nad poprawą jakości są międzynarodowe normy ISO 9000 stanowiące usankcjonowanie nowej filozofii jakości. Pomimo iż posiadają fakultatywny charakter, wskazują sposób, w jaki producent może zaprojektować, zrealizować i przedstawić system zapewnienia jakości oraz służą do określenia podstaw dla opracowania i wprowadzenia przejrzystego i powtarzalnego systemu zapewnienia jakości.<sup>1</sup>

Dokumentem, który obrazuje system jakości w przedsiębiorstwie jest podręcznik jakości, określanej jako Quality Manual, czyli dokument opisujący politykę jakości, system jakości oraz dotyczący zmian zasady praktycznej działalności przedsiębiorstwa.<sup>2</sup> Zawiera on zbiór podstawowych

<sup>1</sup> E. Skrzypek, *Zarządzanie przez jakość w przedsiębiorstwie*, PTE, Lublin 1993, s. 3—70. *Jakość w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1992, s. 72—103, *Jakość produkcji jako cel strategiczny w gospodarce rynkowej*, *Studia i Materiały*, UMCS, Lublin 1992, t. II, s. 73—86.

<sup>2</sup> E. Skrzypek, *Systemy zapewnienia jakości — doświadczenia przedsiębiorstw*, UMCS, Lublin 1993, s. 25—34.

uregulowań dotyczących zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa w tym ustalenia i dyspozycje dotyczące przyjętej polityki odpowiedzialności, uprawnień i wzajemnych zależności między zatrudnionym personelem, procedur i instrukcji odnoszących się do systemu jakości.

Przedstawienie księgi jakości staje się w Europie i w świecie ważnym warunkiem zawarcia przez odbiorców umowy o dostawę. Żądają oni do wglądu księgi jakości oraz sprawdzają stopień zgodności zapisów w niej zawartych z realizacją podstawowych procesów w firmie. Dlatego też polskie przedsiębiorstwa mają świadomość konieczności budowania systemu zapewnienia jakości w oparciu o normy ISO 9000.<sup>3</sup>

Zasadniczym celem księgi jakości jest:

- podanie adekwatnego opisu systemu zarządzania przez jakość,
- stworzenie warunków dla uzyskania zaplanowanej jakości wyrobów i jej stabilnego poziomu,
- dodatkowa gwarancja, że wyroby są zgodne z wymaganiami odbiorców.

Księga jakości stanowi pewnego rodzaju metrykę systemu zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie. Winna być pomocnym narzędziem w tworzeniu zaufania przedsiębiorstwa do samego siebie oraz odbiorcy do przedsiębiorstwa.

Warunkiem spełnienia zadań, jakie postawione są przed księgą jakości jest to, by była ona wiarygodna i wiernie opisywała rzeczywistą działalność przedsiębiorstwa, posiadała minimalną formę graficzną, była jasna, zwięzła, miała charakter techniczny a przeznaczenie handlowe i marketingowe, ponadto winna być łatwa do aktualizowania.

Istotę księgi zapewnienia jakości można określić przez:

- zgodność z polityką przedsiębiorstwa,
- precyzowanie elementów związanych z systemem jakości i zarządzaniem jakością,
- skumulowanie informacji zbieżnych ze sobą w wielu punktach,
- zachowanie ogólnego charakteru wraz z odesłaniem do instrukcji szczegółowych,
- uczciwość co do treści,
- wymienienie źródeł, tj. norm, przepisów, oznaczeń,
- jednolitość pod względem terminologii.

Księga jakości może odnosić się do systemu zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie a także do systemu zapewnienia jakości badań w laboratorium. Jeśli dotyczy laboratorium to winna spełniać następujące funkcje:

<sup>3</sup> E. Skrzypek, *Systemy zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie*, PTE, Lublin 1992, cz. I, s. 20–25, cz. II, s. 3–33, 1993, cz. III, s. 3–51.

- 1) ustalać rozporządzenia organizacyjne i administracyjne,
- 2) podawać rozdział kompetencji i odpowiedzialności dla wszystkich
- 3) określać procedury i metody badań obowiązujące w laboratorium,
- 4) przedstawiać klientom precyzyjny i faktyczny obraz działalności i organizacji laboratorium.<sup>4</sup>

Przeznaczenie księgi jakości według normy ISO 8402 to ogół właściwości i charakterystyk liczbowych wyrobu lub usługi, które wpływają na ich zdolność do zaspokojenia potrzeb klienta. Księga jakości może być używana jako dogodny środek porozumiewania się przy nawiązywaniu wszelkich kontaktów z potencjalnymi odbiorcami, stanowi ona wstępny dowód na to, że przedsiębiorstwo jest w stanie spełnić potrzeby klienta. Księga jakości jest instrumentem zarządzania jakością wewnątrz przedsiębiorstwa oraz narzędziem właściwie rozumianej reklamy w kontaktach zewnętrznych przedsiębiorstwa.<sup>5</sup> Księga jakości dokładnie odzwierciedla strukturę organizacyjną a także wszelkie aspekty działalności przedsiębiorstwa w świetle wszystkich wymagań normy. Opracowują ją specjaliści będący pracownikami przedsiębiorstwa lub też odpowiedni specjaliści w oparciu o normy, wytyczne oraz naczelną zasady organizacji zarządzania.

Przedsiębiorstwo ma swobodę przy redagowaniu księgi jakości, wszak ono ponosi pełną odpowiedzialność za to, co robi. Księga jakości może zawierać lub przywoływać takie dokumenty, jak procedury, plany jakości, instrukcje, formularze np. karty kontrolne, inne dokumenty zawierające określone reguły i zasady.<sup>6</sup>

Na uwagę zasługują ponadto wskazówki dotyczące postępowania przy opracowaniu księgi jakości, które określają, że należy<sup>7</sup>:

- określić zadania pionów komórek organizacyjnych i ich kierowników w systemie jakości,
- przygotować w ogólnym zarysie karty służb,
- sprawdzić określone zadania i obowiązki metodą krzyżówki,
- uszeregować zadania i obowiązki według ich ważności,
- ustalić stopień szczegółowości procedur,
- opracować i ustalić sposób oznaczania i numerowania procedur,
- ponumerować procedury,

<sup>4</sup> Słownik EOQC. *Glossary of Terms Used in the Management of Quality*, wyd. 6, 1989.

<sup>5</sup> A. Gruszka, B. Szewczyk, *Księga jakości w przedsiębiorstwie*, „Normalizacja” 1992, nr 5, s. 16—20.

<sup>6</sup> E. Skrzypek, *Oddziaływanie na jakość w warunkach transformacji systemowej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1993, nr 3, s. 16—17; *Zapewnienie jakości w przedsiębiorstwie*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1993, nr 10, s. 8—10.

<sup>7</sup> M. Robb, *Writing Quality Manuals*, IFS Publications UK, 1989.

- przygotować rozdzielnik podręcznika jakości,
- napisać wzorcową procedurę zawierającą takie rozdziały jak cel procedury, zakres procedury, dokumenty związane, odpowiedzialność, treść procedury,
  - napisać procedury,
  - zredagować procedury w ostatecznej formie.

Księga jakości składa się z części zasadniczej, która zawiera dyspozycje umożliwiające osiągnięcie określonej jakości oraz części wprowadzającej, która obejmuje: deklarację dyrektora przedsiębiorstwa w dziedzinie jakości, główne tezy polityki jakościowej, przedmiot i zakres stosowania księgi jakości, terminologię, strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, podział kompetencji i odpowiedzialności, dyspozycje organizacyjne odnoszące się do zależności zewnętrznych przedsiębiorstwa, procedurę uaktualniania, częstotliwość wprowadzania zmian, zasady tworzenia nowych i uaktualniania już istniejących rozdziałów w księdze jakości, wykaz odbiorców księgi jakości.

Księga jakości może być opracowywana dla całego przedsiębiorstwa, zakładu czy nawet poszczególnych funkcji, np. badań. Spośród powodów, dla których należałoby opracować księgę jakości należy wyróżnić:

- wywarcie korzystnego wrażenia na kliencie, pokazanie sprawnie funkcjonującego przedsiębiorstwa,
    - zaspokojenie wymagań klienta tak, by był zadowolony,
    - usprawnienie systemu jakości,
    - określenie czynności komórki jakości i współpracujących z nią jednostek organizacyjnych,
    - ułatwienie wprowadzania zmian organizacyjnych i nowych zakresów odpowiedzialności,
    - umożliwienie sprawdzenia czy zaplanowane czynności mają wykonawców,
      - wprowadzenie efektywnego systemu rewizji i kontroli,
      - precyzyjne informowanie kierownictwa,
      - usprawnienie szkolenia pracowników,
      - przedstawienie podręcznika dostawcom jako przewodnika we wzajemnych kontaktach,
        - wyjście naprzeciw międzynarodowym wymaganiom w handlu,
        - traktowanie podręcznika jako ważnego środka komunikowania się.
- Księga jakości winna zawierać: wolę dyrekcji, model odniesienia, zasady i reguły do zastosowania, ogólne dyspozycje stosowania.

PROJEKT NORMY ISO/DIS 10013 — WYTYCZNE OPRACOWANIA  
KSIĄG JAKOŚCI

Wychodząc naprzeciw zapotrzebowaniu przedsiębiorstw na normę dotyczącą opracowania księgi jakości ISO TC 176 Podkomitet 3 opracował *Projekt międzynarodowej normy ISO/DIS 10013* z dnia 6 XI 1992 roku, który został poddany nowelizacji edytorskiej 25 I 1993 roku. Projekt dotyczy wytycznych opracowania księgi jakości. Ma on na celu dostarczenie wytycznych do opracowania, przygotowania oraz nadzorowania ksiąg jakości dostosowanych do specyficznych potrzeb użytkownika.

W praktyce gospodarczej spotyka się określenie księga jakości, podręcznik jakości, chociaż traktują one o systemach zapewnienia jakości zbudowanych w oparciu o konkretną normę ISO 9000, tj. 9001, 9002, 9003 czyli odnoszących się do sytuacji kontraktowych, a więc zewnętrznego zapewnienia jakości. W normie wskazuje się na trzy rodzaje ksiąg:

— księga jakości jako dokument, który określa politykę jakości i opisuje system jakości w organizacji,

— księga zarządzania jakością jako dokument określający politykę jakości i opisujący system jakości w organizacji tylko do użytku wewnętrznego,

— księga zapewnienia jakości jako dokument określający politykę jakości i opisujący system jakości w organizacji, który to system może być stosowany do celów zewnętrznych organizacji.

Podstawową dokumentacją do planowania i kierowania działaniami mającymi wpływ na jakość są udokumentowane procedury, które winny obejmować wszystkie zastosowane elementy normy systemu jakości. Procedury w porównaniu do księgi jakości mają bardziej operacyjny charakter, są to wyrażone na piśmie reguły, które określają kompetencje, osoby odpowiedzialne i działania zmierzające do osiągnięcia określonego celu. Przedstawiają w sposób szczegółowy warunki wykonania i kontroli działań związanych z wykonaniem określonych czynności albo związanych z zarządzaniem jakością tych przedsięwzięć. Dotyczy to procedur organizacyjnych. Obok procedur organizacyjnych opracowywane są procedury operacyjne, nazywane także instrukcjami, służą one do precyzowania sposobu wdrażania dyspozycji w określonych warunkach, które dotyczą operatorów, maszyn i materiałów.

Przy opracowywaniu procedur należy określić cel, obszar, niezbędne czynności gwarantujące realizację celu, urządzenia i środki pomiarowe umożliwiające przeprowadzanie określonych czynności, zasady, sposoby, metody oceny jakości zrealizowanych zadań, wymagane kompetencje pra-

owników. Procedura umożliwia zapewnienie ciągłości wykonywania określonego zadania oraz zachowanie praktycznych umiejętności.<sup>8</sup>

W *Projekcie normy ISO 10013* wskazano, że każda procedura winna obejmować samodzielną część systemu jakości. Liczba procedur, ich kształt i objętość a także sposób prezentacji winny być określone przez użytkownika normy, przy uwzględnieniu takich czynników jak złożoność warunków, organizacja oraz charakter prowadzonej działalności. Ponadto zaleca się, by procedury nie wkraczały w szczegóły o charakterze czysto technicznym. Ponadto dla uzyskania większego prawdopodobieństwa stałej zgodności z normą zalecane jest jednakowe podejście przy ustalaniu struktury i kształtu poszczególnych procedur.

W zakres księgi jakości winien wchodzić spis udokumentowanych procedur systemu, które powiązane są z całościowym planowaniem i zarządzaniem działaniami wewnątrz organizacji, mającymi wpływ na jakość. Księga jakości winna obejmować wszystkie elementy normy, na podstawie której został zbudowany system; elementy te jednocześnie są niezbędne dla organizacji.

Księga jakości jest niezmiernie ważnym dokumentem, którego posiadanie stanowi dowód podjęcia przez przedsiębiorstwo prac nad systemem jakości. Księga ta zgodnie z ustaleniami projektu normy służyć może następującym celom:

- informowaniu o polityce przedsiębiorstwa, procedurach i wymaganiach,
- wdrażaniu efektywnego systemu jakości,
- zapewnieniu ciągłości systemu jakości i jego wymagań podczas działań mających na celu zapewnienie jakości,
- dostarczaniu dokumentacji podstawowej do auditów systemu jakości,
- zapewnieniu ciągłości systemu jakości i jego wymagań podczas zmieniających się okoliczności,
- szkoleniu personelu w zakresie wymagań systemu jakości i metod ich spełnienia,
- prezentacji systemu jakości w celach zewnętrznych, wykazaniu zgodności z modelami zapewnienia jakości w oparciu o normę ISO 9001, 9002, 9003,
- wykazaniu zgodności systemów jakości z wymaganiami norm jakości w przypadku zawierania umów.

By uniknąć nieporozumień w kwestii kształtu i struktury księgi jakości, projekt normy wskazuje, że księga ta winna przenosić politykę jakości, cele i procedury zarządzające organizacji w taki sposób, by była

<sup>8</sup> Skrzypek, *Zarządzanie...*, s. 54.

zrozumiała, dokładna, kompletna i jednocześnie sformułowana w sposób jasny i zwięzły. Poszczególne rozdziały księgi winny spełniać wymagania odnoszące się do odpowiednich elementów systemów jakości lub też być opracowane w kolejności występowania tych elementów w odpowiedniej normie.

Księga jakości może stanowić zbiór procedur systemu jakości, tylko część procedur, serię procedur do specjalnego stosowania, więcej niż jeden dokument, może stanowić pewien poziom w hierarchii, może ponadto stanowić wspólną bazę z uproszczonymi załącznikami, samodzielny dokument lub też zawierać liczne możliwe opracowania zależne od potrzeb organizacyjnych.

Termin księga jakości używany jest najczęściej w rozumieniu księga zapewnienia jakości (Manual Assurance Quality), co oznacza posiadanie zaufania do siebie samego i cieszenie się zaufaniem klienta, służy prezentacji modelu zapewnienia jakości zbudowanego na bazie jednej z norm ISO 9000, tj.:

- ISO 9001: Systemy jakości. Model zapewnienia jakości w projektowaniu, konstruowaniu, produkcji, instalowaniu i serwisie,
- ISO 9002: Systemy jakości. Model zapewnienia jakości w produkcji i instalowaniu,
- ISO 9003: Systemy jakości. Model zapewnienia jakości w kontroli i badaniach końcowych.

W praktyce najczęściej używa się określenia Manual Quality, które w rzeczywistości oznacza księgę jakości opracowaną na podstawie normy ISO 9004: Zarządzenie jakością, elementy systemu. Wytyczne.<sup>9</sup> Należy zwrócić uwagę, że obydwie księgi (MQ i MAQ) opisujące system nie mogą pozostawać ze sobą w sprzeczności.

Niezmiernie ważnym elementem zawartym w księdze jakości jest polityka jakości, która stanowi bazę dla ustalenia celów i funkcji kierowania jakością i winna być tworzona przez kierownictwo przedsiębiorstwa z uwzględnieniem konsultacji specjalistów z zakresu jakości i kierowników działów zaangażowanych w ich realizację. Winna być opracowana w sposób zwięzły i zrozumiały. Może być ona w różny sposób wyrażana, np. jako ogół zamierzeń i kierunków działań dotyczących jakości, wyznaczonych i formalnie wyrażonych przez ściśle kierownictwo przedsiębiorstwa, dążenie do dostarczenia wyrobów i usług o jakości spełniającej wymagania i oczekiwania klientów, uwzględniając cenę i konkurencję oraz dążenie do osiągnięcia jak najwyższej reputacji na rynku.

<sup>9</sup> Skrzypek, *Systemy zapewnienia jakości...*, s. 31—35; *Wdrażanie systemów zapewnienia jakości*, „Problemy Jakości” 1993, nr 5, s. 7—11.



Projekt omawianej normy zawiera także wskazówki odnoszące się do samego procesu przygotowania księgi jakości i wskazuje następujący tok postępowania:

1) podjęcie przez kierownictwo decyzji dotyczącej dokumentowania systemu jakości w postaci księgi jakości,

2) uruchomienie prac nad księgą jakości poprzez przydzielenie kompetentnej jednostce (osobie, grupie osób, pochodzących z jednego lub wielu działów) zadania koordynacji prac nad księgą.

W projekcie normy określony został tok postępowania jednostki odpowiedzialnej za dokumentowanie systemu zapewnienia jakości. Obejmuje on:

— sporządzenie wykazu aktualnie stosowanych polityk systemu jakości, celów i procedur oraz opracowanie ich planu,

— podjęcie decyzji dotyczącej określenia elementów systemu jakości, które będą stosowane zgodnie z wybraną normą,

— uzyskanie informacji na temat systemu jakości z odpowiednich źródeł, np. od aktualnych użytkowników wyrobów,

— rozesłanie i ocena kwestionariusza na temat obecnie wykonywanych czynności,

— poszukiwanie sposobów uzyskania dodatkowych źródeł dokumentacji lub odnośników z działów wykonawczych,

— określenie kształtu i struktury przyszłej księgi,

— sklasyfikowanie istniejących dokumentów zgodnie z zamierzonym kształtem i strukturą,

— zastosowanie każdej innej metody odpowiedniej dla organizacji w celu wykonania projektu księgi jakości.

Po zatwierdzeniu przez kierownictwo faktycznie opisanych działań winny one być wykonane i nadzorowane przez kompetentną jednostkę.

Księga jakości nie musi zawierać wszystkich informacji, gdzie to właściwe, by uniknąć zbędnego zwiększania objętości księgi należy zamieścić w niej odsyłacze do norm lub innego rodzaju dokumenty dostępne użytkownikowi ksiąg jakości. Jednocześnie należy dążyć do wszelkich starań, by projekt księgi jakości był trafny i kompletny.

Po ostatecznym opracowaniu księgi jakości projekt normy ISO 10013 zaleca dokonanie przeglądu końcowego i ocenę sposobu podejścia do systemu zapewnienia jakości. Przegląd ten winien służyć ocenie komunikatywności, trafności oraz zasadności struktury księgi jakości. Jeśli spełnia ona powyższe wymogi winna być zatwierdzona na poziomie zarządzania, który odpowiada za wdrażanie księgi jakości lub jej poszczególnych rozdziałów. Fakt zatwierdzenia księgi musi znaleźć odzwierciedlenie w każdym jej egzemplarzu.

Kolejnym problemem, który reguluje projekt normy 10013 jest dystrybucja księgi jakości. Sposób dystrybucji winien być taki, by umożliwił dostęp do księgi wszystkim jej użytkownikom. Narzędziem pomocnym w tym względzie może być ponumerowanie poszczególnych egzemplarzy dla jej odbiorców. Ponieważ księga jakości może podlegać zmianom, konieczne jest przedstawienie metody opracowywania, nadzorowania i wprowadzania zmian do księgi jakości. W celu niedopuszczenia do powstania nieprawidłowości w zatwierdzaniu treści księgi jakości konieczny jest nadzór nad jej wydaniem i wprowadzanymi zmianami. Dla zagwarantowania aktualności księgi jakości należy opracować metodę zapewniającą, że użytkownik otrzymuje informacje o zmianach i włącza je do księgi jakości.

Należy zwrócić uwagę na dwa rodzaje ksiąg jakości, tj. nadzorowane, podlegające zmianom i nie nadzorowane, tj. egzemplarze księgi jakości przekazane jako propozycje do użytku zewnętrznego klientom, które nie są przewidziane do aktualizacji. Księgi tego rodzaju winny być w określony sposób oznakowane.

Jedną z najważniejszych spraw do rozstrzygnięcia jest określenie treści księgi jakości. Na samym wstępie należy stwierdzić, że struktura księgi jakości jest dowolna i zależy od potrzeb użytkownika.

Zwykle księga jakości winna zawierać:

- tytuł, przedmiot i zakres stosowania,
- spis treści księgi,
- strony wprowadzające opisujące daną organizację i samą księgę,
- politykę jakości i cele organizacji,
- opis organizacji, odpowiedzialności i uprawnień,
- opis elementów systemu jakości i/lub odsyłacze do procedur systemu jakości,
- rozdział zawierający definicje, jeśli jest to właściwe,
- przewodnik po księdze jakości, jeśli jest to właściwe,
- załącznik z pomocniczymi danymi, jeśli jest to właściwe.

#### WYMAGANIA DOTYCZĄCE KSIĘGI JAKOŚCI ZAWARTE W NORMACH FRANCUSKICH

Pewnym ułatwieniem w opracowywaniu księgi jakości są dla przedsiębiorstw normy francuskie, które jako materiały szkoleniowe zostały udostępnione przez Association Française de Normalisation „AFNOR”, wydane w Paryżu i w Warszawie w 1991 roku.

Pierwszą z nich jest Norma Francuska: Zarządzanie jakością. Przewodnik do opracowania księgi jakości (NFX 50-160, 1988). Zawiera ona

przedmiot, zakres stosowania, dokumenty związane, definicje, charakterystykę i przeznaczenie księgi jakości, opracowanie i zarządzanie księgą jakości oraz aneks.

Drugą jest Księga jakości (NFX 50-161., 1988). Zawiera ona: przedmiot i zakres stosowania, dokumenty związane i definicje, zastosowanie „Przewodnika do redakcyjnego opracowania księgi jakości”, przewodnik, system jakości, uwagi dotyczące kosztów jakości, jakość marketingu, projektowanie i definiowanie, zaopatrzenie (dostawy i podwykonawstwo), produkcja, weryfikacja i kontrola, transport wewnętrzny, przekazanie odbiorcy, wyposażenie kontrolne, pomiarowe i badawcze, postępowanie w przypadku stwierdzenia niezgodności, działania korygujące, dokumentacja dotycząca jakości, identyfikowalność, personel, stosowanie środków i metod dotyczących jakości, audit jakości, bibliografia.

#### KSIĘGA ZAPEWNIENIA JAKOŚCI WEDŁUG ZALECEŃ AFNOR

Księga ta<sup>10</sup> zawiera wolę dyrekcji, model odniesienia, zasady i reguły do zastosowania, ogólne dyspozycje stosowania, w tym organizację i procedury. Jest ona: zgodna z polityką przedsiębiorstwa, zgodna z istniejącym stanem rzeczy, precyzuje elementy związane z systemem jakości i zarządzaniem jakością, zawiera informacje zbieżne ze sobą w wielu punktach, pozostaje ogólna, odsyłając do szczegółowych instrukcji, jest poważna i uczciwa, wymienia źródła w tym normy, przepisy, oznaczenia procedur i inne, jest jednolita pod względem terminologii.

Spis treści księgi jakości zaproponowanej przez AFNOR jest następujący: 0) rubryki wprowadzające, 1) odpowiedzialność dyrekcji, 2) system jakości, 3) rozważania na temat kosztów jakości, 4) identyfikacja potrzeb (marketing), 5) przegląd umowy, 6) sterowanie projektowaniem, 7) sterowanie dokumentacją, 8) zakupy — zaopatrzenie, 9) wyroby dostarczone przez klientów, 10) oznaczanie — identyfikowalność, sterowanie procesami i procesami specjalnymi, 12) kontrola i badania, 13) wyposażenie kontrolne, badawcze i probiercze, 14) status związany z kontrolami i badaniami, 15) postępowanie z wyrobami niezgodnymi, 16) działania korygujące, 17) transport wewnętrzny — Pakowanie — Składowanie — Transport, 18) zapisy związane z jakością, 19) audyty jakości, 20) szkolenie, 21) udostępnianie — używanie — bezpieczeństwo, 22) serwis, 23) użycie metod statystycznych, 24) tablice ogłoszeniowe, 25) lista aneksów.

<sup>10</sup> Jakość paszportem eksportu, CBJW, Association Française de Normalisation, Materiały Szkoleniowe CBJW nr 06/93/Z, 1993, s. 48—67.

DOŚWIADCZENIA WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW  
W PRACACH NAD DOKUMENTACJĄ SYSTEMU ZAPEWNIENIA JAKOŚCI

Badania nad systemem zapewnienia jakości przeprowadzone zostały w połowie 1993 roku w dziesięciu polskich przedsiębiorstwach w znacznym stopniu zaawansowanych w budowaniu systemu. Są to następujące przedsiębiorstwa<sup>11</sup>:

1. EDA SA w Poniatowej,
2. Fabryka Samochodów w Lublinie,
3. Wytwórnia Sprzętu Komunikacyjnego „PZL Świdnik” SA, w Świdniku,
4. Odlewnia URSUS w Lublinie,
5. Fabryka Kabli „Ożarów” w Ożarowie Mazowieckim,
6. Ośrodek Techniki Optotelekomunikacyjnej OTO w Lublinie,
7. Zakłady eMchaniczne Huta Stalowa Wola SA w Stalowej Woli,
8. Krakowska Fabryka Kabli i Maszyn Kablowych w Krakowie,
9. Fabryka Łożysk Toczyńskich w Kraśniku,
10. Zakłady Zmechanizowanego Sprzętu Domowego „ZELMER” w Rzeszowie.

Do podstawowych przesłanek, które spowodowały podjęcie prac nad systemem zapewnienia jakości w badanych przedsiębiorstwach można zaliczyć:

- konieczność zarządzania przez jakość,
- wymagania konkurencyjnego rynku,
- stale rosnące wymagania kontrahentów zachodnich, konieczność porozumiewania się wspólnym językiem, w czym pomocny jest system norm ISO 9000 i EN 45000,
- nowe miejsce klienta na rynku i stała troska o zaspokojenie jego zadeklarowanych i oczekiwanych potrzeb,
- coraz powszechniejsza świadomość, że jakości nie da się wykontrolować oraz odpowiedzialnością za jakość nie można obarczać wyłącznie działu kontroli jakości,
- konieczność traktowania jakości w sposób kompleksowy, totalny, a więc uwzględniający cały cykl życia wyrobu na rynku,
- konieczność spełnienia warunków świadczących o prorynkowym nastawieniu firmy,
- dążenie do uporządkowania wielu problemów w firmie, np. dotyczących dokumentacji, ustalania zakresu odpowiedzialności poszczególnych pracowników itp.

Podstawą opracowania systemu zapewnienia jakości była w większości przedsiębiorstw norma ISO 9001, wszystkie przedsiębiorstwa opracowały

<sup>11</sup> Skrzypek, *Systemy zapewnienia jakości...*, s. 76—160.

księgi jakości, które liczyły od 30 do 40 stron. aPnowała zgodność opinii, że zgodnie z zaleceniami księga nie powinna przekraczać 40—60 stron. W niektórych przedsiębiorstwach spotkano się z zerową lub pierwszą wersją księgi, w innych nawet z trzecią.

Obok księgi jakości w zakres dokumentacji systemu zapewnienia jakości wchodzi procedury, których liczba waha się od 12 do 80 oraz instrukcje w liczbie od 10 do 500.

Przy opracowywaniu ksiąg jakości respondenci korzystali z usług krajowych i zagranicznych firm konsultingowych a także z doświadczeń przedsiębiorstw, które już wdrożyły system i fakt ten potwierdziły uzyskanym certyfikatem. Stwierdzono także zgodność opinii przedsiębiorstw dotyczącej tego, kto powinien opracowywać księgę jakości. Okazało się, że tylko pracownicy znający swój zakład, jego specyfikę są w stanie opracować poprawnie dokumentację systemu zapewnienia jakości, ponadto nie ma obowiązującego modelu księgi jakości. Dotychczas przedsiębiorstwa posługiwały się normami ISO 9000 i normami francuskimi przy opracowywaniu księgi jakości. Z zadowoleniem przyjęły projekt normy ISO 10013, który jest pomocny przy opracowaniu dokumentacji systemu.

#### S U M M A R Y

In the conditions of market economy quality is viewed in a complex manner. The contemporary understanding of quality is identified with the degree of satisfying the declared and expected needs of the customers. Quality management and a search for optimum quality are the typical problems which, however, have not been solved yet. It is a challenge facing the enterprises functioning in the conditions of competitive market economy.

An important tool of quality optimisation is provided by the systems of quality assurance which are constructed on the basis of ISO 9000 norms. The latter mean the sanctioning of a new philosophy of quality and managerial practice. These norms attach a big importance to the documentary evidence provided to the quality system. These include the following: a quality book, procedures, instructions, quality programs and plans. The quality book is a certificate of having a system of quality management. The paper discusses the character, purpose, kinds of quality books and the principles of working them out. It also presents the normative regulations constituting the basis of working out the quality books in an enterprise. Besides, the paper indicates the recommendations of AFNOR to be used while editing the Quality Manual.

The paper also presents the experiences of selected enterprises in the process of introducing the systems of quality assurance. This is a presentation of the results of the studies. The paper also includes a review of the problems encountered by the enterprises in the process of designing and working out of the documentary evidence for the system of quality assurance.