

Adam Górny

Doskonalenie jakości usług : podejście systemowe

Ekonomiczne Problemy Usług nr 45, 205-214

2009

Artykuł został 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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Adam Gómy¹

DOSKONALENIE JAKOŚCI USŁUG – PODEJŚCIE SYSTEMOWE

Wprowadzenie

Wzrost oczekiwań klientów, połączony z rozwojem naukowym, przekładającym się na doskonalenie i dostępność zaawansowanych technologii produkcji i usług powodują konieczność dostosowywania się usługodawców do nowych wymagań. Nieustanne wprowadzanie innowacji, połączone z podnoszeniem jakości to elementy budowanej przewagi konkurencyjnej, traktowanej jako uzyskanie możliwości dostarczenia potencjalnemu klientowi coraz to nowszych, lepszych jakościowo, satysfakcjonujących go produktów (w tym usług)². W warunkach takich, przetrwanie na rynku związane jest z koniecznością poszukiwania, a następnie wdrożenia rozwiązań pozwalających „uzależnić” od siebie klienta, poprzez zapewnienie mu produktów i usług spełniających wszystkie jego potrzeby, w tym również te które nie zostały przez niego zidentyfikowane.

Wzrost znaczenia usług dla gospodarki oraz wzrost liczby firm usługowych na rynku, świadczących tę samą lub podobną usługę powodują, że firmy usługowe stają przed problemem bycia lepszym od konkurencji poszukują sposobu na doskonalsze zaspokajanie potrzeb swoich klientów. Poszukiwane są metody i kierunki tego doskonalenia. Przekonanie o ważności jakości w realizowanych procesach usługowych wynika z problemów na jakie napotyka wielu usługodawców podejmujących starania zmierzające do usatysfakcjonowania nabywców (usługobiorców), oraz podejmujących działania służące utrzymaniu się ich na rynku. W nowoczesnie zarządzanym, dbającym o przyszłość przedsiębiorstwie pełne, na dobrym poziomie jakościowym zaspokojenie potrzeb klientów jest wyzwaniem zarówno dla kierownictwa, jak i wszystkich jego pracowników.

Istota usługi i jakości usługi

Usługa może być definiowana w różny sposób. Jako przykład dwóch charakteryzujących ją określeń wskazać można definicje związane z charakterem oraz sposobem prowadzonej działalności gospodarczej:

¹ Dr inż., adiunkt, Zakład Ergonomii i Inżynierii Jakości, Instytut Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska.

² Zob. M. Sztukiel, *Budowanie przewagi konkurencyjnej jako element długofalowej strategii działania*, [w:] M. Fertsch, S. Trześciński (red.), *Praktyka zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Instytut Inżynierii Zarządzania Politechnika Poznańska, Poznań 2003, s. 131–139.

- usługa jest to występująca w gospodarce działalność, oddzielnie nie przynosząca materialnego efektu, dostarczająca nabywcy określonych korzyści, które nie są konieczne związane ze sprzedażą produktów¹,
- usługa jest to każda czynność zawierająca w sobie element niematerialności, która polega na oddziaływaniu na klienta lub przedmiot znajdujący się w jego posiadaniu, a która nie powoduje przeniesienia własności⁴.

Cechy wywierające wpływ na ujęcie systemowe realizowanego zadania usługowego, w wyniku którego powstaje nowy wyrób (wytwór materialny) określić można jako:

- niematerialność – usługi nie można zmierzyć za pomocą fizycznych miar jakości ani ocenić organoleptycznie, pokazać przed zakupem, opatentować i transportować,
- nietrwałość – usługi nie można wytworzyć na zapas i zmagazynować,
- nierozzerwalność procesu wytwarzania i konsumpcji – konsumpcja usługi odbywa się w miejscu i w czasie jej świadczenia, tym samym nabywca usługi nawiązuje bezpośredni kontakt z wykonawcą, a niekiedy kryterium jej wyboru jest wiedza o wykonawcy usługi,
- niejednorodność – jakość usługi zależy od wielu czynników, w tym od jakości pracy personelu usługodawcy, co ogranicza standaryzację procesu świadczenia usługi,
- niemożność nabycia usługi na własność – usługi nie można odsprzedać⁵.

W takim ujęciu istotne dla dalszego rozważania postawionego w temacie problemu jest, iż realizacja usługi odbywa się poprzez bezpośrednie współdziałanie dostawcy i klienta oraz przy pomocy personelu i użyciu sprzętu (wyposażenia technicznego). Jest to zgodne z definicją usługi która znalazła się w normie PN-ISO 9004 1⁶, a która usługę określa jako wynik bezpośredniego współdziałania dostawcy i klienta oraz wewnętrznej działalności dostawcy w celu zaspokojenia potrzeb klienta. Traktowanie usługi jest zatem identyczne jak wyrobu materialnego, stanowiącego efekt realizowanego procesu⁷, co jest szczególnie ważne przy rozważaniu zagadnienia jakości usługi.

Pojęcie jakości usługi może być rozpatrywane odmiennie z punktu widzenia przedsiębiorstwa świadczącego usługę oraz nabywcy tej usługi. W odniesieniu do przedsiębiorstwa świadczącego usługi o poziomie jakości decyduje zgodność usługi z obowiązującymi normami oraz przyjętymi standardami⁸. Dla nabywcy (klienta) istotną kategorią oceny jest jego zadowolenie, będące pochodną użyteczności usługi. Uzyskanie pożądanej jakości, tj. zaspokojenie potrzeb klienta uzależnione jest od relacji oczekiwań nabywcy usługi w stosunku do jej cech jakościowych⁹. Zatem, na tak poj-

¹ W.J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, McGraw Hill, New York 1981, s. 441.

⁴ A. Payne, M.H.B. McDonald, *Marketing Planning for Services*, Butterworth Heinemann, Oxford 1996.

⁵ Na podstawie: A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 16-36.

⁶ PN-ISO 9004 1, *Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości. Wytyczne; norma zastąpiona przez PN-EN ISO 9004:2001:1996, Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*, PKN, Warszawa 2001.

⁷ Porównaj: PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006, pkt 3.4.2.

⁸ A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, op. cit., s. 114.

⁹ J. Łańcucki, *Wyróżniki jakościowe w sferze usług*, [w:] M. Salerno-Kochan (red.), *Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej*, AE w Krakowie, Kraków 1998, s. 57-63.

movaną jakość usług składają się jakość zaoferowana (udowodniona przez dostawcę usługi) oraz jakość postrzegana przez klienta (odbiorcę usługi).

Dla właściwego zrozumienia zagadnienia istotne jest, iż różnice w postrzeganiu jakości usług związane są zarówno z cechami opisującymi usługę, jak i zakresem oczekiwań nabywcy. Wśród kryteriów charakteryzujących jakość usługi wskazać należy na jej niematerialne komponenty, decydujące o poziomie realizacji procesu usługowego oraz czynniki związane z potrzebą wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom klientów, tj. niezawodność usługi, kompetencje i uprzejmość personelu usługowego, wiarygodność świadczonych usług, bezpieczeństwo, dostępność, komunikatywność w procesie usługowym oraz znajomość klientów. Z zestawienia powyższego wynika oczywisty związek pomiędzy jakością świadczonych usług a odczuciami klienta, odbiorcy procesu usługowego, subiektywnie decydującego o uznaniu za spełnione wymagań jakościowych usługi.

Jakość usługi w ujęciu systemowym

Istotą systemowego podejścia do zarządzania jakością jest zapewnienie ciągłego doskonalenia prowadzonej działalności gospodarczej (w tym usługowej). Zarządzanie jakością, obok codziennej działalności organizacji, mającej na celu uzyskanie warunków dla coraz lepszego, na wyższym poziomie jakościowym, zaspokajania potrzeb klientów, obejmuje również zmianę świadomości mającą na celu wzrost produktywności, ale również podnoszenie jakości w zakresie ekonomiczności, niezawodności i terminowości świadczonych usług oraz trwałości i dostępności usług. Wszystko to pozwala na wieloaspektowe zaspokajanie potrzeb klienta (podmiotu postrzegającego jakość usługi)¹⁰.

Jeżeli zgodnie z sugestiami przedstawionymi w wielu opracowaniach zarządzanie jakością postrzegać będziemy jako zarządzanie zasobami, procesami, czasem i innymi czynnikami decydującymi o efektywności prowadzonej działalności gospodarczej oraz zarządzanie to zostanie świadomie ukierunkowane na efekty kojarzone z jakością, to stwierdzić będziemy mogli, że zarządzanie jakością jest działaniem podejmowanym w celu jak najlepszego zaspokojenia oczekiwań i potrzeb klientów, zainteresowanych jakościowymi efektami procesu, w którym powstaje interesujący ich produkt (w naszym przypadku usługa)¹¹. Uzyskiwana jakość jest najczęściej wypadkową zastosowanej organizacji pracy, kwalifikacji pracowników oraz technicznego poziomu stosowanego wyposażenia¹². Osiągnięcie pożądanej jakości wymaga sformułowania szczegółowych norm (określenia sposobu postępowania i kryteriów oceny), a następnie dokładnego ich przestrzegania. Ponadto to nabywcy, poprzez formułowanie określonych wymagań, identyfikują standardy, które przedsiębiorstwo uwzględnia w swojej działalności. W przypadku gdy standardy narzucane są zewnątrz, np. poprzez obowiązujące przepisy prawne, ich realizacja staje się obligatoryjna i nie można traktować

¹⁰ A. Hamrol, *Kilka przemyśleń o zarządzaniu jakością*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2006, nr 43, s. 19-20.

¹¹ Szerzej na ten temat w: A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005, s. 17-52; A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005, s. 303-352; E. Konarzewska-Gubala (red.), *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006; J. Bagiński, *Zarządzanie jakością*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2004.

¹² Na podstawie: A. Hamrol, op. cit, s. 24-25.

ich jako dobrowolnych kryteriów doskonalenia jakości¹³. Usługodawca może natomiast rozszerzyć zakres usługi, uzyskując zwiększone przekonanie klientów, że otrzymują usługę spełniającą wszystkie ich wymagania. Zatem dla usługodawców istotne jest przedstawienie możliwości rozszerzenia zakresu usługi oraz jej postrzeganie przez nabywców¹⁴.

Najczęściej identyfikowane obszary, charakteryzujące jakość usług w ujęciu systemowym, oraz wpływające na postrzeganie jakości przez nabywców obejmują¹⁵:

- elementy materialne, tj. wygląd budynków i pomieszczeń w których świadczone są usługi, posiadane wyposażenie, wygląd personelu oraz jakość materiałów promocyjnych,
- solidność i niezawodność, charakteryzujące zdolność do szybkiego świadczenia usług zgodnych z oczekiwaniami klientów,
- szybkość reakcji, rozumianą jako wykazywana chęć pomocy klientom, tj. natychmiastowe reagowanie na pojawiające się problemy oraz wątpliwości klientów, dotyczące terminowego zrealizowania ich potrzeb oraz uprzejmość i przyjacielski kontakt z klientem,
- dostępność i bezpieczeństwo obejmujące ochronę przed zagrożeniami i ryzykiem związanym ze świadczonymi usługami, opisywane poprzez łatwy kontakt z przedstawicielem usługodawcy lub osobą bezpośrednio realizującą usługę,
- kompetencje, pozwalające na zapewnienie wiarygodnego, uczciwego i prawdomównego personelu o pożądanej wiedzy i umiejętnościach,
- komunikatywność zapewnianą poprzez właściwe informowanie klientów oraz wkładanie wysiłku w poznanie ich potrzeb i oczekiwań.

Dla klienta, w procesie kształtowania jakości usług liczy się przede wszystkim poczucie uzyskiwania większej efektywności, poprzez osiąganie korzyści w postaci wartości funkcjonalnych i psychologicznych, w miejscu i czasie świadczenia usług. Dla prawidłowego postrzegania jakości świadczonych usług istotne jest zatem ustalenie, które korzyści związane z usługą są najważniejsze dla klienta, przez co stają się one kluczowym czynnikiem sukcesu firmy¹⁶.

Kształtowanie i znaczenie jakości w usługach

Proces usługowy obejmuje sekwencję działań, podejmowanych przez usługodawcę w określonej kolejności i w określonym czasie, nakierowanych na rzecz będącą w posiadaniu klienta. Zatem w działalności usługowej mamy do czynienia z procesem dotyczącym własności konsumenta¹⁷. W procesie tym dla zapewnienia możliwości uzyskania wymaganej jakości usług szczególnie istotne jest poznanie potrzeb klientów, zarówno potrzeb identyfikowanych intuicyjnie, jak i potrzeb wyraźnie sformułowanych.

¹³ A. Górny, *Projakościowa struktura systemu zarządzania w małym przedsiębiorstwie (na przykładzie Stacji Kontroli Pojazdów)*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2006, nr 2, s. 143–150.

¹⁴ Na podstawie: J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2002, s. 118–162; R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 130–146.

¹⁵ R. Furtak, op. cit., s. 130–146; A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, op. cit., s. 114.

¹⁶ A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, op. cit., s. 114.

¹⁷ A. Hamrol, op. cit., s. 25.

W kształtowaniu usług, przy uwzględnianiu warunków istotnych dla zaspokojenia potrzeb klientów, szczególnie znaczenie mają:

- charakter świadczonych usług, pozwalający na jednoznaczne ich sklasyfikowanie,
- relacje zachodzące pomiędzy firmą usługową a jej klientami,
- możliwość zindywidualizowania usług i zwiększenia samodzielności personelu,
- charakterystyka popytu i podaży usług,
- sposób świadczenia usług¹⁸.

Świadczone usługi mają na celu tworzenie wartości dla klienta, gdzie jakość jest istotnym czynnikiem jej wymiaru. Firmom usługowym powinno szczególnie zależeć na usatysfakcjonowaniu swoich klientów. Zadowoleni klienci z reguły rekomendują usługodawcę innym potencjalnym klientom, niezależnie od tego, że sami stają się lojalnymi klientami. Skłonność nabywców do lojalności wobec usługodawców wynika m.in. z dążenia do unikania niepewności związanej z wyborem nieznanego produktu (usługi). Niezadowolony usługobiorca zazwyczaj rezygnuje ze świadczeń negatywnie ocenianego usługodawcy. Dodatkowo staje się źródłem niepoehlebnych informacji i opinii o dostawcy usługi dla innych potencjalnych klientów.

Zadowoleni klienci stają się klientami stałymi. To zapewnia większy udział w rynku, dając większy zysk. Stąd też jednym z zasadniczych celów działania firmy powinien być wzrost satysfakcji klientów z prowadzonej działalności.

Zastosowanie podejścia systemowego w doskonaleniu jakości procesu usługowego

W rozumieniu wymagań systemowego zarządzania jakością, szczególnie w odniesieniu do jakości usług, najważniejszy jest klient (podmiot określający wymagania). To od niego zależy, które z kryteriów oceny traktowane są jako priorytetowe w kształtowaniu wymagań jakościowych. Wprowadzenie w organizacji określonej koncepcji zarządzania jakością i konsekwentne jej przestrzeganie wywiera często decydujący wpływ na skuteczność i efektywność realizowanych w niej działań.

System zarządzania jakością oparty na ustalonych standardach podtrzymuje oraz doskonali uzyskany poziom jakości usług. Pamiętać należy, że nabywca usługi przywiązuje stosunkowo większą wagę niż nabywca wyrobu materialnego do przedmiotu dostawy. Wobec tego przedsiębiorstwo powinno starać się zwiększać wymagania nabywców tak długo, aż stanie się ich jedynym dostawcą, będącym w stanie im sprostać¹⁹. Sugestie wymagających nabywców traktować należy jako wskazówki ujawniające sposób w jaki przedsiębiorstwo może wyprzedzać swoich konkurentów. Istotnym elementem oceny zadowolenia klientów są reklamacje, o ile traktowane są jako konstruktywne źródło informacji, pokazujących co powinno zostać w firmie poprawione.

Zatem chcąc bazować na informacjach klientów, traktowanych jako źródło wiedzy w procesie doskonalenia, przyjąć należy, że:

- klienci którzy narzekają są przyjaciółmi a nie wrogami, to oni dostarczają najistotniejszą wiedzę dotyczącą doskonałości, oraz

¹⁸ A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 25-33.

¹⁹ J. Mazur, op. cit., s. 110.

- istotne jest budowanie lojalności i wypracowywanie właściwych relacji z klientami²⁰.

Wdrożenie i utrzymywanie w przedsiębiorstwie usługowym systemu zarządzania jakością związane jest z wypracowywaniem mechanizmów służących uzyskiwaniu poprawy zadowolenia klientów oraz zwiększaniu konkurencyjności firmy na rynku, a nawet budowaniu jej przewagi konkurencyjnej. Istotą efektywności i skuteczności systemu jest utrzymywanie przez organizację założonego poziomu zarządzania, wymaganego m.in. przez regulacje prawne²¹. Równocześnie w systemach zarządzania istotną funkcję pełnią mechanizmy wymuszające ciągle doskonalenie organizacji, co jest szczególnie istotne w warunkach nieustannie i szybko zwiększającej się konkurencji na rynku.

W normie ISO 9001²² określono główne zasady zarządzania, zadaniem których jest ciągle doskonalenie funkcjonowania organizacji, a poprzez to uzyskanie wzrostu możliwości spełniania potrzeb i oczekiwań klientów.

Działania systemowe oparte na zasadach zarządzania jakością, wspomagające świadczenie usług o dobrej jakości to przede wszystkim:

- budowanie kultury jakości, stanowiącej część kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, stanowiącej zbiór wspólnych dla wszystkich pracowników firmy wartości i przekonań,
- zaangażowanie kierownictwa (zarządzających), przekonanych o potrzebie identyfikacji potrzeb klientów i zaspokajania ich oczekiwań w jak najlepszy sposób,
- zarządzanie personelem obejmujące właściwy dobór pracowników, uwzględniający ich zachowania, sposób reagowania na prośby i oczekiwania klientów oraz wiedzę i kompetencje, decydujące o dokonywanej przez klientów ocenie jakości świadczonych usług,
- identyfikowanie wymaganej jakości usług, poprzez poznanie oraz formułowanie oczekiwań klientów, przy równoczesnym zapewnieniu odpowiedniej technologii świadczonych usług oraz wyeliminowaniu przyczyn niewłaściwego ich poziomu,
- badanie poziomu świadczonych usług, uwzględniające potrzebę ciągłego monitorowania uzyskiwanego stopnia satysfakcji klientów, opartego na wypracowanych w przedsiębiorstwie zasadach i stosownych narzędziach monitoringu (np. analizach skarg klientów, badaniu zadowolenia klientów

²⁰ Por. J. Horovitz, *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006.

²¹ W. Henrykowski, *Znaczenie norm ISO serii 9000 w gospodarce*, [w:] T. Sikora (red.), *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 88-89.

²² Wg PN-EN ISO 9001:2006, jako podstawowe, mające odniesienie do działalności usługowej, zasady zarządzania wskazać należy:

- orientację na klienta, warunkiem wprowadzenia której niezbędne jest zrozumienie i realizacja obecnych i przyszłych oczekiwań klientów, zwłaszcza że organizacja jest od nich zależna,
- przywództwo, zgodnie z którą kierownictwo tworzyć powinno środowisko pracy umożliwiające pełne zaangażowanie się pracowników w realizowane procesy,
- uczestnictwo i aktywne zaangażowanie pracowników w realizowaniu celów organizacji, stosownie do swoich umiejętności i kompetencji,
- ciągle doskonalenie (wyrobów, usług, procesów i systemu zarządzania jakością), które stać się powinno niezmiennym celem organizacji,
- podejście procesowe, ułatwiające zwiększenie wydajności oraz innych wyników działania organizacji.

W analizie zasad zarządzania uwzględniono również wymagania PN-EN ISO 9001:2008.

w trakcie korzystania z usługi oraz po nabyciu usługi, badaniu rynku usług pod kątem oceny firm konkurencyjnych),

- wypracowanie warunków pozwalających na wykonywanie usług zgodnych z oczekiwaniami klientów, w efekcie zwiększających lojalność klientów, wzmacniających relacje usługodawcy z klientami oraz stwarzających pozytywną opinię o firmie wśród potencjalnych jej klientów²³.

Niematerialny charakter usług oraz waga czynnika ludzkiego w procesie ich świadczenia wymagają specyficznego określenia celu, tzn. opracowania misji (powiązanej z celami firmy), zapewniającej właściwą realizację kluczowych założeń strategii firmy²⁴. Podstawowe elementy misji przedsiębiorstwa usługowego dające możliwość doskonalenia prowadzonej działalności, wraz z kryteriami ich charakteryzowania, odniesionymi do systemu zarządzania jakością przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Elementy misji przedsiębiorstwa usługowego.

Element misji	Kryteria opisu elementów misji, odniesione do systemu zarządzania jakością
klienci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kim są, ▪ jakie reprezentują grupy użytkowników usługi, oraz jakie ich potrzeby należy zrealizować
produkt (usługa)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ co stanowi główne usługi firmy oraz w jaki sposób firma może zwiększyć swój katalog świadczonych usług
lokalizacja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ w jakim środowisku firma działa, ▪ jaki jest obszar terytorialny działania firmy
technologia działania	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jaka jest podstawowa technologia firmy, ▪ jaką technologię firma może zastosować kierując się potrzebami klientów
działalność i warunki przetrwania	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jakie są ekonomiczne i pozaeconomiczne cele firmy, ▪ w jaki sposób firma integruje się ze środowiskiem w którym funkcjonuje

²³ Na podstawie: A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, op. cit., s. 132-138.

²⁴ Misja określając wytyczne relacji firmy z klientami, pracownikami, konkurentami, dostawcami, pośrednikami, instytucjami i społeczeństwem w którym funkcjonuje, wyraża przyjęty system wartości i przekonania firmy stanowi długookresową wizję rozwoju firmy z punktu widzenia tego, do czego firma zmierza i komu chce służyć. Będąc elementem przewagi konkurencyjnej firmy definiuje system wartości oraz ekonomiczne i pozaeconomiczne cele organizacji. Deklaracja misji wytycza cel i kierunek prowadzący do większej swobody w podejmowaniu decyzji na każdym szczeblu struktury organizacyjnej. Adresatami tak określonej misji są wszyscy funkcjonujący w otoczeniu firmy i mający z nią „powiązania”, a zatem klienci, dostawcy, personel firmy i potencjalni pracownicy oraz instytucje wpływowe (np. instytucje dbające o przestrzeganie prawa i stosowanie się do zarządzeń); więcej zobacz m.in.: A. Payne, op. cit., s. 65-66; A. Hamrol, op. cit., oraz inne źródła przywołane w bibliografii.

Element misji	Kryteria opisu elementów misji, odniesione do systemu zarządzania jakością
filozofia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jakie są podstawowe przekonania, wartości, aspiracje i priorytet firmy
koncepcja działania i rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> ▪ co jest najważniejszą stroną firmy i na czym polega jej przewaga konkurencyjna, ▪ jakie kierunki rozwoju wypracowano w firmie
wizerunek publiczny	<ul style="list-style-type: none"> ▪ co jest społeczną powinnością firmy oraz jaki jest jej pożądany wizerunek na lokalnym rynku
personel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jaki jest stosunek do firmy jej pracowników, w jaki sposób pracownicy integrują się z firmą oraz w jakim zakresie podejmują działania mające na celu wzrost pozycji jakościowej firmy, ▪ jaki jest stosunek kierownictwa do pracowników firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Bagiński (red.), *Zarządzanie jakością*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2004; A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005; A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005; E. Konarska-Gubala (red.), *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2003; A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996; PN-EN ISO 9001:2001, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa; PN-EN ISO 9001:2008, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa.

System zarządzania, zbudowany w oparciu o zasady zarządzania jakością służyć może do doskonalenia prowadzonej działalności usługowej. Jednakże warunkiem jego poprawnego funkcjonowania oraz ciągłego dostosowywania się do zachodzących na rynku zmian jest ciągłe doskonalenie. Tym samym doskonalenie zdolności do świadczenia usług satysfakcjonujących klientów traktować należy jako element realizacji wymagań systemowych, wyznaczających kierunek postępowania dla organizacji chcącej utrzymać lub poprawić swoją pozycję na rynku.

Podsumowanie

Pojęcie jakości w usługach jest wyznacznikiem stopnia zadowolenia klienta z firmy prowadzącej działalność usługową. Zastosowanie rozwiązań systemowych, w tym rozwiązań opartych na zapisach normy ISO 9001, pozwalając na zwiększenie jakości świadczonych usług, jest szansą rozwoju przedsiębiorstwa usługowego. Podejmowane w celu doskonalenia działalności usługowej działania systemowe, pozwalające na realizację celów jakościowych wymagają wcześniejszego wykazania się organizacji zdolnością do ciągłej realizacji usług zgodnych z wymaganiami prawnymi oraz spełnianymi oczekiwaniami klientów.

Doskonaleniu funkcjonowania organizacji służyć powinny rozwiązania będące efektem wypracowania zasad zgodnych z podejściem systemowym. Obejmują one:

- uporządkowanie firmy oraz zasad postępowania, związanych ze świadczeniem określonego rodzaju usług,

- zapewnienie niezbędnych zasobów w postaci infrastruktury oraz wyposażenia technicznego i kompetentnych kadr,
- uzyskanie możliwości zapewnienia klientów o funkcjonowaniu zgodnym z wymaganiami prawnymi lub innymi zasadami obligatoryjnymi.

Wdrożenie, a następnie doskonalenie systemu nie jest zadaniem prostym. Warunkiem skutecznego zarządzania jakością jest mądre planowanie celów strategicznych oraz uzyskiwanie przekonania pracowników o celowości i zasadności podejmowanych działań, zidentyfikowanych w misji i wizji działania organizacji. Wizja charakteryzującą pożądaną przyszłość organizacji, obejmuje cele oraz powody dla których organizacja w ogóle istnieje. Strategia określa drogę postępowania, będącą sposobem osiągnięcia tejże wizji, również w zakresie zwiększenia zadowolenia klientów ze świadczonych usług.

Pomimo pojawiających się niewątpliwych trudności i barier, w dłuższym okresie efekty działań pro jakościowych przynieść mogą wymierne korzyści przedsiębiorstwu decydującemu się na zastosowanie podejścia systemowego²⁵. Dla zapewnienia skuteczności prowadzonej działalności oraz zagwarantowania właściwego jej poziomu jakościowego istotne jest, aby system zarządzania wymuszał doskonalenie usług, pozwalając na wzmocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Nie ulega bowiem wątpliwości, że wcześniej lub później konkurencja wyeliminuje z rynku tych usługodawców, którzy nie sprostają wymaganiom klientów lub nie zapewnią sobie dobrej renomy na rynku.

Literatura

1. Bagiński J. (red.), *Zarządzanie jakością*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2004.
2. Bąk M., *Nowoczesny system zarządzania jakością ISO – ujęcie praktyczne*, „Problemy Jakości” 2003, nr 9.
3. Czubala A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
4. Górny A., *Projakościowa struktura systemu zarządzania w małym przedsiębiorstwie (na przykładzie Stacji Kontroli Pojazdów)*, [w:] *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2006, nr 2.
5. Hamrol A., *Kilka przemyśleń o zarządzaniu jakością*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2006, nr 43.
6. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005.
7. Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005.
8. Horowitz J., *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006.
9. Fertsch M., Trzcieliński S. (red.), *Praktyka zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Politechnika Poznańska. Instytut Inżynierii Zarządzania, Poznań 2003.
10. Furtak R., *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003.
11. Konarzewska-Gubala E. (red.), *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.

²⁵ Zob. również: Bąk M., *Nowoczesny system zarządzania jakością ISO – ujęcie praktyczne*, „Problemy Jakości” 2003, nr 9, 12–14.

12. Mazur J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2002.
13. Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.
14. Payne A., McDonald M.H.B., *Marketing Planning for Services*, Butterworth Heinemann, Oxford 1996.
15. PN-EN ISO 9001:2001, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2001.
16. PN-EN ISO 9001:2008, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2008.
17. PN-EN ISO 9004:2001, *Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*, PKN, Warszawa 2001.
18. Salerno-Kochan M. (red.), *Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej*, materiały konferencyjne, AE w Krakowie, Kraków 1998.
19. Sikora T. (red.), *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, Uniwersytet Ekonomicznych w Krakowie, Kraków 2008.
20. Stanton W.J., *Fundamentals of Marketing*, McGraw Hill, New York 1981.

Summary

THE IMPROVEMENT OF THE SERVICES QUALITY – THE SYSTEM APPROACH

The progressive and continuous growth of competitiveness in area of services requires improvement of conducts principles. The realizing customers' needs are condition on maintenance of services firms on market. The service enterprises findings the ways of improvement activity to apply they have the guidelines of system approach on ISO 9001 conception leasing.

In the article was showed the conditions and conditions the system approach application in improvement of the business working. It guarantees that services are executed on desirable of quality level. The special attention need was attributed on mission of organization and, on her basis, the principles of conduct and development the firms of service realizing.