

dr inż. Mariusz Giemza, prof. UEK

Katedra Zarządzania Jakością

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

e-mail: mariusz.giemza@uek.krakow.pl

1

Jakość

Pojęcie jakości wywodzi się z greckiego słowa **poiothes** – ποιησις zaproponowanego przez Platona (427-347 p.Chr.).

Właściwe pojęcie przedstawił Cynceron (106 - 43 p.Chr.), który zaproponował pojęcie **qualitas**. Pojęcie to weszło następnie do wielu języków europejskich

09.03.2025 2

Jakość

Arystoteles kontynuując rozważania nad tym pojęciem zaliczył je do jednej z 10 kategorii filozoficznych tj. czas, miejsce, ilość, substancja, relacja, położenie, dyspozycja, czynność, prace podlegania czynnościom.

W dziele „*Categoriae*” zdefiniował jakość jako „**to, co sprawia, że rzecz jest rzeczą, która jest**”.

09.03.2025 3

Jakość

Pojęcie „**jakość**” zarówno w języku łacińskim jak i polskim kojarzy się ściśle z przymiotnikiem „**jaki**” (np. jaki jest dany przedmiot, czyn, pomysł?). Jest to pojęcie bardzo rozległe, stosowane do określania zarówno przedmiotów materialnych (ludzie, zwierzęta, rośliny, rzeczy) jak i niematerialnych (idee, pomysły, czyny, programy).

09.03.2025 4

Jakość

Nauki techniczne wiążą jakość głównie z cechami technicznymi wyrobów i ze związanymi z nimi cechami użytkowymi. Niektóre ujęcia techniczne określają jakość z punktu widzenia zgodności z wymaganiami normy, wzorca lub innego punktu odniesienia.

09.03.2025 5

Jakość

Nauki ekonomiczne starają się wiązać jakość i użyteczność towarów przede wszystkim z kosztami jakości i z ceną oraz z korzyściami materialnymi związanymi z posiadaniem i użytkowaniem rzeczy.

Zarówno nauki techniczne jak i ekonomiczne stosują wartościowanie jakości.

09.03.2025 6

Jakość - definiowanie

PN ISO 8402:1996 (zastąpiona przez PN EN-ISO 9000:2015)

Jakość to ogół właściwości obiektu wiążących się z jego zdolnością do zaspokojenia potrzeb stwierdzonych lub oczekiwanych, gdzie obiektem może być :

- działanie lub proces,
- wyrób,
- organizacja, system lub osoba,
- lub
- dowolna kombinacja wyżej wymienionych.

09.03.2025

7

Jakość - definiowanie

PN-EN ISO 9000:2015

Jakość jest to stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości obiektu spełnia wymagania.

Termin „jakość” można stosować z przymiotnikami takimi jak: niska, dobra, doskonała.

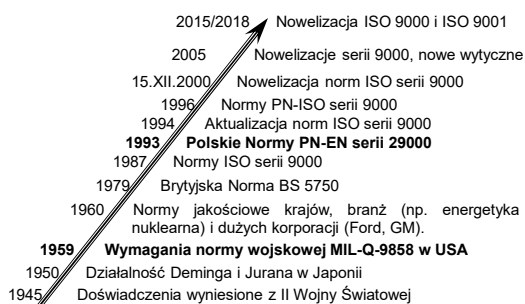
„Inherentny” oznacza istniejący sam w sobie, szczególnie jako stała właściwość.

Wymaganie to potrzeba lub oczekiwanie, które zostało ustalone, przyjęte zwyczajowo lub jest obowiązkowe

09.03.2025

8

Historia norm ISO serii 9000



Polska wersja ISO serii 9000

PN-EN ISO 9000:2015	Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia
PN-EN ISO 9001:2015	Systemy zarządzania jakością - WYMAGANIA
PN-EN ISO 9004:2018 E	Zarządzanie jakością - Jakość organizacji - Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu
PN ISO 19011:2018	Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania

09.03.2025

10

PN-EN ISO 9000:2015 SZJ. Podstawy i terminologia

Treści stanowią wprowadzenie do pozostałych norm, ułatwiają ich zrozumienie, a także definiują podstawowe pojęcia stosowane w tych normach

Zdefiniowane w niej terminy i definicje pozwalają uniknąć nieporozumień w interpretacji norm.

09.03.2025

11

PN-EN ISO 9000:2006 SZJ. Podstawy i terminologia

**Zarządzanie jakością jest to zarządzanie*
w odniesieniu do jakości.**

***Zarządzanie są to skoordynowane działania dotyczące
kierowania organizacją i jej nadzorowania.**

09.03.2025

12

PN-EN ISO 9000:2015 SZJ. Podstawy i terminologia

System zarządzania jakością jest to część systemu zarządzania dotycząca jakości.

System zarządzania jest to zbiór wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących elementów organizacji do ustanowienia polityk i celów oraz procesów potrzebnych do osiągnięcia tych celów.

09.03.2025

13

PN-EN ISO 9000:2015 SZJ. Podstawy i terminologia

System zarządzania może obejmować jedną lub kilka dziedzin np. zarządzanie środowiskowe i inne systemy np. zarządzanie środowiskowe ISO 14001, energią ISO 50001 i inne.

Elementy systemu zarządzania obejmują strukturę organizacji, role i odpowiedzialność, planowanie, działania operacyjne, polityki, zasady, cele i procesy niezbędne do osiągnięcia tych celów.

09.03.2025

14

PN-EN ISO 9000:2015 SZJ. Podstawy i terminologia

Polityka jakości jest to polityka dotycząca jakości.

Polityka to zamierzenia i ukierunkowanie organizacji, formalnie wyrażone przez najwyższe kierownictwo.

Polityka jakości jest spójna z całościową polityką organizacji i stwarza ramy do ustanawiania celów dotyczących jakości.

09.03.2025

15

PN-EN ISO 9000:2015 SZJ. Podstawy i terminologia

Klient jest to organizacja lub osoba, która mogłaby otrzymywać lub otrzymuje wyrób lub usługę, które są przeznaczone dla niej lub organizacji lub jest wymagane przez tę osobę lub organizację.

np. konsument, interesant, użytkownik końcowy, detalista, beneficjent i nabywca.

Klient może być wewnętrzny lub zewnętrzny w stosunku do organizacji. **Pracownik jest klientem wewnętrznym organizacji**

09.03.2025

16

Zasada 1 – Orientacja na klienta

Organizacje są zależne od swoich klientów i dlatego zaleca się, aby rozumiały obecne i przyszłe potrzeby klienta, aby spełniały wymagania klienta oraz podejmowały działania, aby wykraczać ponad jego oczekiwania.

Przez klienta rozumieć należy odbiorcę wyrobu oferowanego przez organizację. Może nim być instytucja (np. hurtownia) lub osoba fizyczna, np. konsument. Klient nie musi być poza organizacją, może nim również być inny dział organizacji lub pracownik. Wówczas mówi się o kliencie wewnętrznym.

Zasada 2 – Przywództwo

Przywódcy ustalają jedność celu i działania organizacji. Zaleca się, aby tworzyli oni i utrzymywali oni środowisko wewnętrzne, w którym ludzie mogą w pełni zaangażować się w osiągnięcie celów organizacji.

Od kierownictwa oczekuje się zmiany postawy i przekształcenia się z kontrolerów w liderów.

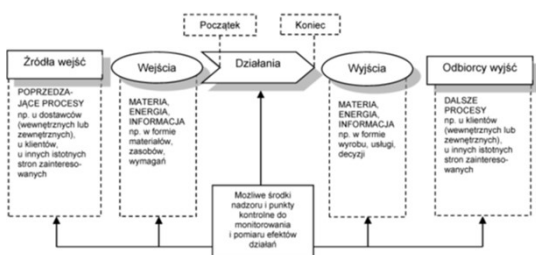
Zasada 3 – Zaangażowanie ludzi

Ludzie na wszystkich szczeblach są istotą organizacji i ich całkowite zaangażowanie pozwala na wykorzystanie ich zdolności dla dobra organizacji.

Zasada 4 – Podejście procesowe

Pożądany wynik osiąga się z większą efektywnością wówczas, gdy działania i związane z nimi zasoby są zarządzane jako proces.

Zasada 4 – Podejście procesowe



Rys. 2. Model podejścia procesowego wg PN-EN ISO 9001:2015
Źródło: PN-EN ISO 9001:2015, s. 7.

Zasada 5 – Doskonalenie

Zaleca się, aby doskonalenie funkcjonowania całej organizacji stanowiło stały cel organizacji.

Wszystkie elementy składające się na organizację powinny być doskonalone. Zarówno działanie systemu, procedury, procesy, jak i kwalifikacje pracowników muszą być monitorowane w celu znajdowania możliwości bardziej efektywnego działania.

Zasada 6 – Podejmowanie decyzji na podstawie dowodów

Skuteczne decyzje opierają się na analizie danych i informacji.

Organizacja powinna nawiązać komunikację z klientami i dostawcami, która obejmowałaby: wymianę podstawowych informacji o zamówieniach, informowanie o problemach w realizacji zamówień, informowanie o problemach wewnętrznych kontrahentów niezwiązanych z wymianą handlową, pomoc w rozwiązywaniu problemów.

Zasada 7 – Zarządzanie relacjami

Organizacja i jej dostawcy są od siebie zależni, a wzajemne korzystne relacje zwiększają zdolność obu stron do tworzenia wartości.

PN-EN ISO 9001:2015 SZJ. Wymagania

zawiera zestaw wymagań dotyczących systemu zarządzania jakością. Służy do wykazania zdolności dostarczania produktów spełniających wymagania klienta i innych wymaganych przepisów w celu uzyskania satysfakcji klienta.

Jest jedyną normą będącą podstawą do certyfikacji systemu zarządzania jakością.

09.03.2025

25

PN-EN ISO 9001:2015 SZJ. Wymagania

Wymagania dotyczące systemu zarządzania jakością mają zastosowanie w przypadku każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości, charakteru, branży, w której działa czy statusu prawnego czy własnościowego.

W normie podano uniwersalne wymagania ogólne, nie zaś konkretne przepisy w jaki sposób mają być rozwiązane poszczególne elementy systemu.

09.03.2025

26

PN-EN ISO 9001:2015 SZJ. Wymagania

W normie zawarto **minimum** wymagań jakie powinien spełniać system zarządzania jakością organizacji, inicjujących i prowadzących przy tym ciągłe doskonalenie funkcjonowania organizacji i zapobiegając powstawaniu niezgodności.

09.03.2025

27

Cykl Deminga = cykl PDCA

1. **P**lan = zaplanuj co będziesz wykonywał ,
2. **D**o = wykonaj co zaplanowałeś ,
3. **C**heck = sprawdź (ocień) co wykonałeś i przedstaw dowody oceny ,
4. **A**ction = działaj, popraw różnicę pomiędzy tym co zaplanowałeś, a tym co otrzymałeś.

09.03.2025

28

Cykl Deminga = cykl PDCA



09.03.2025

29

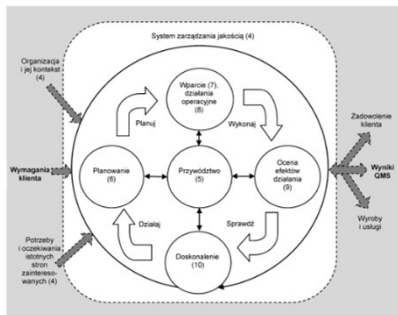
PN-EN ISO 9001:2015

W normie PN-EN ISO 9001:2015 zamieszczono 10 następujących rozdziałów:

1. Zakres normy
2. Powołania normatywne
3. Terminy i definicje
4. Kontekst organizacji
5. Przywództwo
6. Planowanie
7. Wsparcie
8. Działania operacyjne
9. Ocena efektów działania
10. Doskonalenie

Wymagania systemowe zawarte są ostatnich siedmiu rozdziałach.

PN-EN ISO 9001:2015



Źródło: PN-EN ISO 9001:2015, s.7

PN-EN ISO 9001:2015

Podstawowym zaleceniem normy jest przyjęcie **podejścia procesowego**. Zakłada się bowiem, że każdą organizację można rozpatrywać jako zbiór powiązanych ze sobą i zależnych od siebie procesów, a więc można ją opisać jako sieć wzajemnie powiązanych procesów, gdzie dane wyjściowe z jednego procesu są jednocześnie danymi wejściowymi do procesu następnego.

09.03.2025

32

PN-EN ISO 9001:2015

Procesy występujące w organizacji dzieli się na:

- procesy główne (krytyczne, podstawowe),
- procesy systemowe (zarządzania),
- pomocnicze (uboczne, wspomagające, wsparcia).

09.03.2025

33

PN-EN ISO 9001:2015

Procesy główne to takie, które mają „krytyczne znaczenie dla zadowolenia klienta i innych zainteresowanych stron”.

Są to procesy, które prowadzą do powstania wartości dodanej produktu. Należą do nich m.in.: zakupy, projektowanie, produkcja, usługi, sprzedaż.

09.03.2025

34

PN-EN ISO 9001:2015

Procesy systemowe (zarządzania) są to procesy, w przypadku których organizacje nie mają dużego pola manewru w definiowaniu tych procesów. Są to procesy, o których decydują wymagania systemowe normy ISO 9001. Stanowią część zarządzania organizacją.

Z punktu widzenia zarządzania systemem jakości są one najważniejsze. Są to procesy np.: zarządzania personelem, przeglądu systemu czy auditów wewnętrznych.

09.03.2025

35

PN-EN ISO 9001:2015

Procesy pomocnicze nie prowadzą bezpośrednio do powstawania wartości dodatkowej. Mają za zadanie umożliwić właściwe funkcjonowanie procesów podstawowych.

Przykładami takich procesów są: utrzymanie ruchu, transport wewnętrzny, nadzór sprzętu kontrolno-pomiarowego, prace z zakresu księgowości czy zarządzanie majątkiem.

09.03.2025

36

PN-EN ISO 9001:2015

W zależności od charakteru organizacji proces może być podstawowym, pomocniczym lub zarządzającym.

Np. w organizacji produkcyjnej proces księgowania dokumentów jest procesem pomocniczym, a w biurze rachunkowym procesem podstawowym.

09-09-2025

37

PN-EN ISO 9001:2015

Podczas definiowania procesów należy mieć na względzie fakt, że proces powinien być mierzalny. Powinien mieć swój miernik i wskaźnik, przy pomocy którego określana będzie skuteczność procesu i cel – zakładaną skuteczność (wartość wskaźnika), do której należy dążyć. Dotyczy to zwłaszcza procesów głównych.

09-03-2025

38

PN-EN ISO 9001:2015

Efektywność procesu jest to zależność między wynikami procesu a zasobami użytymi w celu uzyskania tych wyników.

Skuteczność procesu należy rozumieć jako wynik porównania osiągniętych wyników z założonymi celami.

09-03-2025

39

PN-EN ISO 9001:2015

Organizacja powinna określić **czynniki zewnętrzne i wewnętrzne** istotne dla celu i kierunku jej działania, oraz takie, które wpływają na zdolność organizacji do osiągnięcia zamierzonych wyników systemu zarządzania jakością.

Czynniki mogą być różnorodny charakter: gospodarcze, społeczne, polityczne, rynkowe i inne. Mogą mieć pozytywny lub negatywny charakter. **SWOT**

PN-EN ISO 9001:2015

Uwzględniając wpływ na zdolność organizacji do stałego dostarczania wyrobów i usług, które spełniają wymagania klienta oraz mających zastosowania wymagań prawnych i regulacyjnych, organizacja powinna określić:

- a) **strony zainteresowane**, które są istotne dla systemu zarządzania jakością.
- b) **wymagania tych stron zainteresowanych**, które są istotne dla systemu zarządzania jakością.

Kontekst organizacji

Organizacja powinna określić **granice i możliwości zastosowania systemu zarządzania jakością** w celu ustanowienia jego zakresu. Przy określaniu zakresu należy rozważyć:

- a) czynniki zewnętrzne i wewnętrzne,
- b) istotne wymagania stron zainteresowanych,
- c) wyroby i usługi organizacji.

Ocena efektów działania

Zadowolenie klienta - organizacja powinna monitorować stopień percepcji klienta, w jakim jego potrzeby i oczekiwania zostały spełnione. Organizacja powinna określić metody uzyskiwania, monitorowania i przeglądu tych informacji.

Przykłady monitorowania percepcji klienta mogą obejmować ankiety, informacje zwrotne od klienta o dostarczonych wyrobach i usługach, spotkania z klientami, analizy udziału w rynku, pochwały, roszczenia gwarancyjne i raporty handlowców.

Doskonalenie

Organizacja powinna określić i wybrać możliwości doskonalenia oraz wdrożyć wszelkie niezbędne działania mające na celu spełnienie wymagań klienta i zwiększenie zadowolenia klienta.

Takie działania powinny obejmować:

Doskonalenie

- a) doskonalenie wyrobów i usług w celu spełnienia wymagań klienta, jak również uwzględnienie przyszłych potrzeb i oczekiwań,
- b) korygowanie, zapobieganie lub ograniczanie niepożądanych skutków,
- c) doskonalenie funkcjonowania i skuteczności systemu zarządzania jakością.

Doskonalenie

Ciągłe doskonalenie

Organizacja powinna ciągle doskonalić przydatność, adekwatność i skuteczność systemu zarządzania jakością.

Organizacja powinna rozważyć wyniki analizy i oceny oraz dane wyjściowe z przeglądu zarządzania w celu określenia, czy istnieją potrzeby lub szanse, które powinny być uwzględnione jako **elementy ciągłego doskonalenia**.

Podstawy doskonalenia

Doskonalenie jest jednym z podstawowych procesów determinujących poprawne funkcjonowanie systemu zarządzania.

Podstawą jest cykl Deminga - PDCA - który został przyjęty w modelu ciągłego doskonalenia systemu zarządzania.

PN-EN ISO 9004:2018E Zarządzanie jakością -

Jakość organizacji - Wytyczne osiągnięcia

trwałego sukcesu

PN-EN ISO 9004:2018E

Podano wytyczne dla organizacji do zwiększenia zdolności organizacji do osiągnięcia trwałego sukcesu. Wytyczne są spójne z zasadami zarządzania jakością podanymi w ISO 9000:2015.

Wzięto pod uwagę zarówno skuteczność jak i efektywność systemu zarządzania jakością. Celem systemu jest doskonalenie funkcjonowania organizacji oraz wzrost zadowolenia klientów i innych stron zainteresowanych.

09.03.2025

49

PN-EN ISO 9004:2018E

W normie zamieszczono wskazówki dla organizacji pomocne w osiąganiu trwałego sukcesu dzięki podejściu wykorzystującemu zarządzanie jakością.

Trwały sukces jest to wynik zdolności organizacji do osiągnięcia i utrzymania swoich celów w długim czasie.

PN-EN ISO 9004:2018E

Strona zainteresowana	Potrzeby i oczekiwania
Klienci	Jakość, cena i warunki dostawy dostarczanych wyrobów.
Właściciele/udziałowcy	Trwały zysk. Przejrzystość.
Ludzie w organizacji	Dobre środowisko pracy. Pewność zatrudnienia. Uznawanie i nagradzanie.
Dostawcy i partnerzy	Wzajemne korzyści i ciągłość działania.
Spoleczność	Ochrona środowiska. Etyczne zachowanie. Zgodność z wymaganiami przepisów prawnych i innych.

PN-EN ISO 9004:2018E

Misja organizacji jest to powód jej istnienia, wyróżniający ją od wszystkich innych podobnego typu, określany również jako zestaw wartości akcentujący specyficzną rolę danej organizacji na rzecz otoczenia, uzasadniających istnienie danej jednostki.

Misja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie ?

PN-EN ISO 9004:2018E

Wizja organizacji to ogólny lub szczegółowy obraz przyszłości organizacji.

Wizja jest formułowana z uwzględnieniem określonej perspektywy czasowej, np. 5, 10, 20 lat.

PN-EN ISO 9004:2018E

Wartości są to określenia charakterystyczne, konkretne i tak ściśle sformułowane, że nie pozostawiają miejsca na niewłaściwą interpretację.

Np.

Najważniejszy jest klient
Pozytywne nastawienie
Przywództwo i praca zespołowa

PN-EN ISO 9004:2018E

Misja, wizja, strategia organizacji powinny być zakomunikowane w firmie. Proces komunikacji należy dostosować do różnych potrzeb jego odbiorców (pracownicy i klienci).

Komunikowanie ma obejmować także mechanizm informacji zwrotnych (feedback).

PN-EN ISO 9004:2018E

W załączniku A podano wytyczne do przeprowadzenia samooceny organizacji.

W normie zamieszczono wytyczne oraz zalecenia. dokument ma zastosowanie do każdej organizacji niezależnie od jej rodzaju, wielkości i prowadzonej działalności.

09.03.2025

56