



# Zarządzanie jakością usług

Dr inż. Robert Maik



**Fundusze  
Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



## Tematyka wykładów

1. Wprowadzenie do problematyki jakości
2. Jak powstaje jakość
3. Istota usług – wybrane elementy w świetle ZI
4. Jakość usług
5. System Zarządzania Jakością. Normy ISO w zarządzaniu jakością
6. Modele jakość usług

## Tematyka wykładów cd.

7. Pomiar jakości usług - Część I
8. Pomiar jakości usług - Część II
9. Jakość obsługi klienta
10. Zarządzanie jakością w organizacjach publicznych
11. Zarządzanie jakością w edukacji
12. Zarządzanie jakością w ochronie zdrowia

## Literatura podstawowa

1. Stoma M., *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Q&R Polska Sp. z o.o., Lublin 2012.
2. Urban W., *Zarządzanie jakością usług*, PWN, Warszawa 2018.
3. Łunarski J., *Zarządzanie jakością - standardy i zasady*, WNT, W-wa 2012.
4. Modzelewski P., Opolski K., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa 2015.

## Literatura uzupełniająca

1. Łuczak J., Matuszak – Flejszan A., Metody i techniki zarządzania jakością: kompendium wiedzy, Quality Progress, Poznań 2007.
2. Stala K., Widawska-Stanisz A. (red.), *Zarządzanie marketingiem organizacji usługowych*, Wyd. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2008.
3. Lotko A., *Ocena jakości usług w centrach kontaktu z klientem*, PWN, Warszawa 2009
4. Artykuły z miesięcznika Problemy Jakości – spis treści on-line: <http://sigma-not.pl>, czasopismo dostępne w czytelni Wydziału



# Zarządzanie jakością usług

## Wykład 1

### Wprowadzenie do problematyki jakości

dr inż. Robert Maik



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



# Zarządzanie jakością usług

Waga problematyki dotyczącej jakości

Nowa dyscyplina naukowa wg. obowiązującej  
ustawy o szkolnictwie wyższym – tzw. „Ustawy 2.0”

Było:

Nauki o zarządzaniu

Jest:

**Nauki o zarządzaniu i jakości**

## Oto wysoka jakość produktu! Papier toaletowy ze złota!



Firma Toilet Paper Man najwyraźniej zbyt poważnie potraktowała pomysły podcierania się różnymi dziwnymi przedmiotami i wyprodukowała rolkę 3-warstwowego papieru wykonanego z 22-karatowego złota!

A wszystko to za cenę ok. 1,38 mln dolarów australijskich. Producent zapewnia, że dostarczy ją osobiście, a do papieru dołączą szampana gratis!

## Dlaczego Jakość ? !!!

- Jakość to jeden z dwóch, klasycznych (M.E. Porter) instrumentów konkutowania.
- Racjonalny poziom jakości produktu / usługi wyznacza poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.

### **Uwaga:**

Racjonalny poziom jakości produktu to: kompromis pomiędzy możliwościami technicznymi, ekonomicznymi (koszt jednostkowy) i aspiracjami rynkowymi przedsiębiorstwa, a rynkowymi standardami jakości, które są w stanie zaakceptować potencjalni nabywcy (jakość ekonomicznie uzasadniona).

## Dlaczego Jakość ? !!!

- My, konsumenci nie kupujemy produktów – **kupujemy wartość**, której najważniejszym składnikiem jest jakość.
- Przemysł nie kupuje produktów, ale **pewność** rozumianą jako powtarzalność parametrów danego dobra w świetle korzystnej ceny i warunków dostawy.
- NIESTETY w rozwiniętych społeczeństwach obserwuje się obecnie odejście rynkowych dostawców od klasycznej, dla lat przełomu wieków, strategii „wysokiej jakości”.

## Co to jest Zarządzanie Jakością (ZJ) ?

- **Zarządzanie jakością** to funkcja kierownictwa, której celem jest stworzenie systemu jakości, podobnie jak innych programów poprawy jakości, które są z tym związane. W przeciwieństwie do kontroli jakości nie chodzi tu o czynności systematyczne, ale o zespół obowiązków, za które szef odpowiedzialny jest osobiście (E. Skrzypek )

## Co to jest Zarządzanie Jakością (ZJ) ?

Zarządzanie jakością to proces sekwencyjny:

- Na proces **zarządzania jakością** składają się (T. Wawak):
  - określenie polityki i celów jakościowych,
  - planowanie jakości,
  - zapewnienie jakości,
  - starowanie jakością,
  - doskonalenie czyli ciągłą poprawa jakości.

## Co to jest Zarządzanie Jakością (ZJ) ?

- **Zarządzaniem jakością** nazywa się wykonywanie funkcji zarządzania w stosunku do jakości systemu zarządzania i jakości jego składników. (A. Harmol, W. Mantura )
- **Zarządzanie jakością** można zdefiniować (zgodnie z japońską normą przemysłową) jako: „Tworzenie systemu przedsięwzięć, mającego na celu ekonomiczne wytwarzanie wyrobów i usług, spełniających wymagania klienta (...)” (L. Wasilewski )

## Co to jest Zarządzanie Jakością (ZJ) ?

**Zarządzanie jakością** – to wysoko kwalifikowana działalność kierownicza ukierunkowana na efektywne **osiągnięcie celów rynkowych przedsiębiorstwa**, a realizowana poprzez bieżące i strategiczne planowanie jakości, tworzenie skutecznego systemu jakości, osobistego przywództwa dla jakości, a także operacyjnego i strategicznego *controllingu* jakości.

## Naturalne rozumienie jakości

Współczesny człowiek –

- **Każdy człowiek oczekuje najwyższej możliwej jakości produktów i usług, także środowiska naturalnego, środowiska pracy, urzędu i administracji, rządu krajem, wreszcie poziomu życia. Orientacja na wysoką jakość stała się współcześnie naturalną postawą członków większości rozwiniętych społeczeństw. Aby sprostać tym oczekiwaniom – instytucje, organizacje i przedsiębiorstwa, które biorą udział w zaspokajaniu potrzeb członków społeczeństwa (nie tylko związanych z zakupem dóbr czy usług) – muszą także przyjąć orientację na jakość w całym swoim działaniu. (Czy to ANACHRONIZM !?)**

## Naturalne rozumienie jakości cd.

- Jakość jest kategorią filozoficzną (Arystoteles umieścił pojęcie jakości pośród dziesięciu podstawowych kategorii filozoficznych porządkujących rzeczywistość, obok takich pojęć jak: ilość, relacja, czas, etc.) ale jednocześnie jest elementem naszej codzienności - prostą, i podstawową wartością obecną zarówno w życiu pojedynczego człowieka jak też całych społeczeństw.

## Naturalne rozumienie jakości cd.

- Jakość jest wartością wszechobecną – dotyczy wszystkich dziedzin życia zarówno prywatnego jak też zinstytucjonalizowanego.
- Jakość jest wartością powszechnie rozumianą i rozpoznawaną (choć indywidualnie często nie definiowaną) – każdy niezależnie od wieku, wykształcenia czy pozycji społecznej doskonale tłumaczy na swoje potrzeby pojęcie jakości, co więcej, w swoim postępowaniu zwykle kieruje się wartościowaniem i ocenami dokonywanymi w obszarze jakości.

## Naturalne rozumienie jakości cd.

- **Jakość jest wartością uniwersalną i ponadkulturową.**
- **Jakość nie jest wartością stałą – jej poziom zmienia się wraz z rosnącymi wymaganiami i oczekiwaniami konsumentów.**  
**Markowy komputer PC wyprodukowany przez IBM w 2005 roku dziś jest po prostu informatycznym złomem**
- **W warunkach wolnego rynku istnieją tylko dwie racjonalne (nie emocjonalne !) przesłanki wyborów konsumenckich w momencie dokonywania zakupu towaru lub usługi – jakość i cena produktu (a tak naprawdę ich relacja !). Wypadkowa tych wartości ma ostatecznie decydujące znaczenie dla przetrwania każdego przedsiębiorstwa poddanego wolnej grze konkurencyjnej. (  $J / C \rightarrow \max$  )**

## Naturalne rozumienie jakości cd.

- Każdy pracujący zawodowo człowiek występuje w dwóch tradycyjnie uważanych za sprzeczne rolach :
  - jako konsument produktów i usług oczekuje jak najwyższej ich jakości
  - jako pracownik współtworzący jakość produktu czy usługi w miejscu swojej pracy skłonny jest do przywiązywania znacznie większej wagi do tempa i uciążliwości pracy niż do jakości produktów i procesów, które realizuje
- W nowoczesnych gospodarkach, jakość i wydajność (produktywność) są pojęciami nierozdzielnie ze sobą związanymi – w ostatecznym rachunku to one decydują o poziomie życia danego społeczeństwa.

# Jakość

Pojęcie jakości zostało po raz pierwszy wprowadzone do filozofii przez Platona (427- 347 p.n.e.). Platon nazwał jakość *poiotes* i określił ją jako : **pewien stopień doskonałości**. Jakość w ujęciu platońskim jest ważnym elementem konstrukcji świata (model „jaskini platońskiej”)

Arystoteles (384 – 322 p.n.e.), uczeń Platona, kontynuując jego prace wprowadził jakość do dziesięciu podstawowych kategorii filozoficznych obok: **ilości, relacji, substancji, miejsca, czasu, położenia, dyspozycji, czynności i procesów podlegania czynnościom**.

Jakość dla Arystotelesa to *wartość odróżniająca jeden przedmiot od innego, wyrażona jako pewien szczególny zbiór cech stanowiący o swoistości danego bytu*.

# Jakość

Występujące w literaturze definicje tego pojęcia da się podzielić na dwie grupy – każda z tych grup definicji uznaje albo platoński albo arystotelejski sposób rozumienia tego pojęcia.

Greckie słowo *poiotes* oznaczające jakość, na język łaciński przetłumaczył Cyceron (106 – 43 p.n.e.). Łacińskie słowo *qualitas* etymologicznie stanowi podstawę nazywania jakości w wielu językach świata.

Po angielsku jakość to *quality*, po francusku – *qualit*, po niemiecku *Qualität*, w języku polskim zaś istnieje słowo kwalifikować – oznaczające: „zaliczenie czegoś na podstawie poznanych cech do określonej kategorii”.

# Jakość produktu !

Pojęcie jakości produktu jest pojęciem złożonym, funkcjonuje tu wiele definicji, których wspólną cechą jest ich względność i subiektywizm spojrzenia autora.

Jednocześnie jednak, wielu autorów przyznaje, że wszystkie definicje jakości produktu także mieszczą się w dwóch podstawowych kategoriach.

Pogląd taki prezentuje np. R. Kolman, twierdząc, że: jakość należy rozpatrywać dwojako, a więc w aspekcie :

- fizycznym – jako zbiór przeróżnych właściwości, które decydują o tym, czym jest dany przedmiot,
- użytkowym – jako stopień spełnienia postawionych wymagań, który decyduje o tym, jaki jest dany przedmiot (dla nas korzystny lub niekorzystny).

## Jakość produktu

Podobnie, wg T. Wawaka występujące w literaturze definicje jakości produktu można podzielić na dwie grupy:

- pierwsza – utożsamia jakość produktu z jego cechami i własnościami
- druga – określa jakość jako stopień w jakim produkt zaspokaja potrzeby użytkownika dzięki swoim właściwościom.

## Jakość produktu

Jakość wg normy ISO 8402 (stara edycja norm ISO serii 9000):

**Jakość to ogół cech i właściwości wyrobu  
lub usługi decydujących o zdolności wyrobu  
lub usługi do zaspokojenia stwierdzonych  
i  
przewidywanych potrzeb klienta.**

## Jakość produktu

Jeśli więc miara jakości to:

**Jakość = stan faktyczny / potrzeby**

$Q < 1$  – jakość niedostateczna

$Q = 1$  – jakość pełna

$Q > 1$  – jakość przewyższająca  
potrzeby

Często w miejsce potrzeb umieszcza się w takich definicja  
pojęcie: OCZEKIWANIA.

# Opisowa definicja jakości produktu wg D. A. Garvina

**Charakteryzuje ten termin przy pomocy ośmiu wymiarów. Są to :**

1. **Użyteczność** – odpowiadająca charakterystykom wewnętrznym istoty przedmiotu;
2. **Niezawodność** – czyli zdolność pracy bezusterkowej w określonym okresie czasu;
3. **Praktyczność** – określająca akceptowalność produktu, łatwość jego obsługi i konserwacji;
4. **Zgodność z wymaganiami** – a więc stopień zgodności z uprzednio ustalonymi standardami;
5. **Trwałość** – definiowana jako zdolność wykorzystania produktu w przeciągu określonego okresu pracy (wykorzystania);
6. **Osobliwość** – określająca przede wszystkim cechy drugorzędne produktu, które są uzupełnieniem cech pierwszorzędnych (odnoszących się do użyteczności);
7. **Estetyczność** – odzwierciedlająca osobiste opinie o produkcie będące wyrazem przeżyć psychofizycznych (np. jak produkt jest odczuwany);
8. **Postrzeganie jakości** – związane ściśle z marką produktu i reputacją dostawcy (producenta, dystrybutora).

**Norma ISO 9000:2005 podaje następującą definicję jakości produktu**

**Jakość to stopień w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania.**

**Taka definicja wymaga wyjaśnienia terminów *inherentny* oraz *wymagania*.**

**Inherentny:** to istniejący sam w sobie.

Komentarz: (a więc swoisty, właściwy dla siebie)

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

Sformułowanie tej definicji dopuszczać więc będzie, jako źródło wymagań dla przedsiębiorstwa znacznie więcej elementów niż „specyfikacja jakości”, a mogą to być: umowa, zamówienie, zapisy procedur i instrukcji mających moc prawną (ważnych), przepisy i regulacje branżowe i wiele innych.

## Norma ISO 9000:2015

- Pkt. 2.2.1 Jakość
- Organizacja skupiona na jakości promuje kulturę, która wpływa na zachowania, postawy, działania i procesy, dostarczające **wartości**, poprzez spełnianie potrzeb i oczekiwań klientów oraz istotnych stron zainteresowanych
- **Jakość dostarczonych przez organizację wyrobów i usług jest określona przez jej zdolność do zadowolenia klientów oraz przez zamierzone i niezamierzone oddziaływanie na istotne strony zainteresowane.**
- Jakość wyrobów i usług obejmuje nie tylko ich zamierzone funkcjonowanie i uzyskane wyniki ale także sposób postrzegania ich **wartości** i ocenę korzyści dla klienta.



# Zarządzanie jakością usług

## Wykład 2 Jak powstaje jakość

dr inż. Robert Maik



# Produkty

"Przez produkt rozumie się to wszystko, co można zaoferować nabywcom do konsumpcji, użytkowania lub dalszego przerobu. Oprócz rzeczy fizycznych do produktów zalicza się również wszelkiego rodzaju usługi, czynności, osoby, miejsca, organizacje, pomysły (projekty) technologiczne, organizacyjne i inne oraz idee".

Mruk H., Rutkowski J.P., Strategia produktu, PWE,  
Warszawa 1994

# Klasyfikacja produktów

## **Podział produktów ze względu na odbiorcę:**

- dobra konsumpcyjne - odbiorca finalny nabywa produkty celem ich konsumpcji (może je przetwarzać, ale nie odsprzedaże ich dalej),
- dobra przemysłowe – podlegają dalszemu przetworzeniu – są wykorzystywane do produkcji różnych dóbr i często po przetworzeniu są odsprzedawane (np. konsumentom).

# Klasyfikacja produktów

Podstawowy podział produktów a formuła biznesu:

- dobra konsumpcyjne – **formuła B2C**
- dobra przemysłowe – **formuła B2B**

## Uwaga:

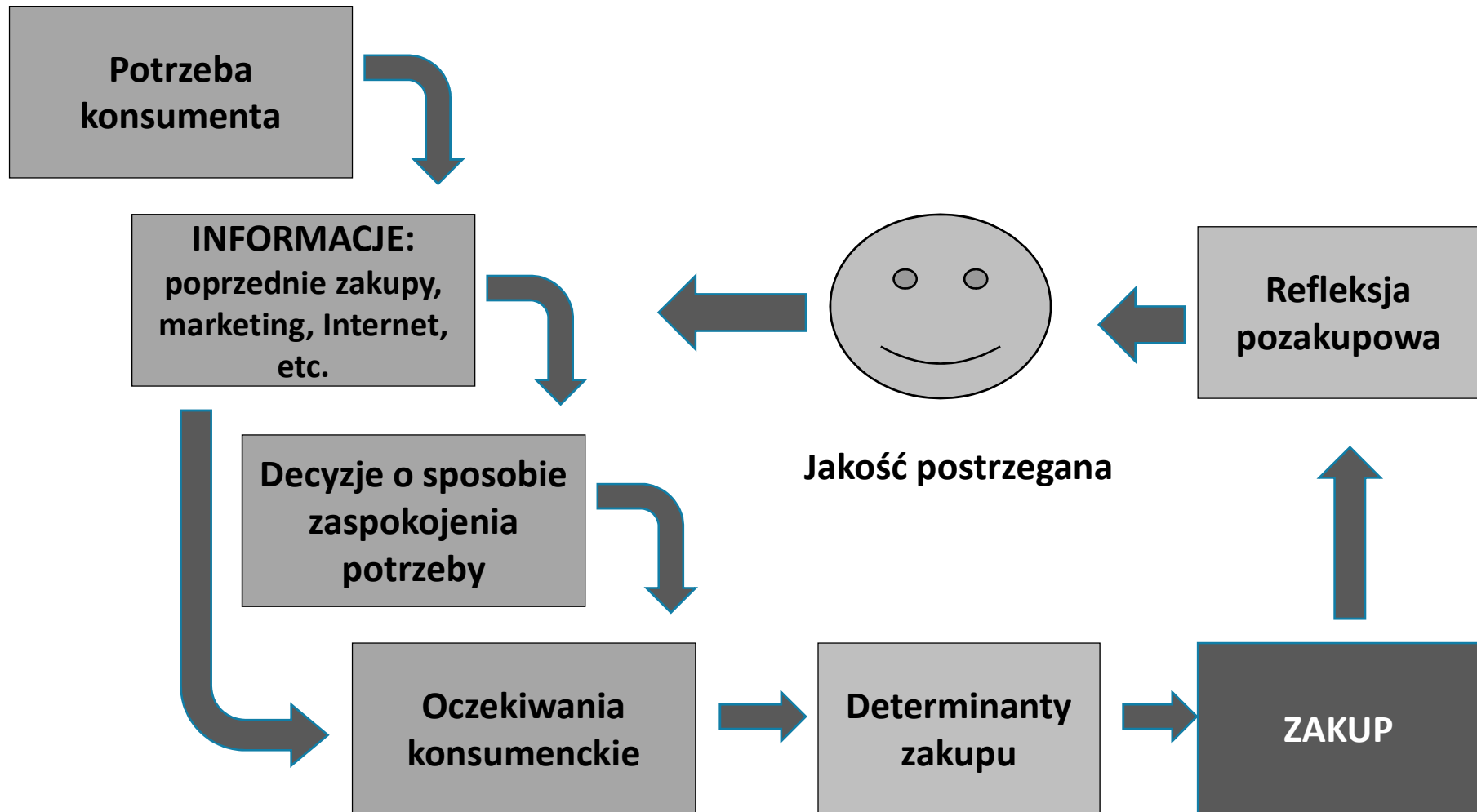
Istnieje wiele kryteriów klasyfikacji produktów (towarów, dóbr) oraz wiele różnych modeli biznesowych – zarówno inne klasyfikacje jak też inne modele biznesu nie będą wykorzystywane w dalszych rozważaniach.

Jakość produktu

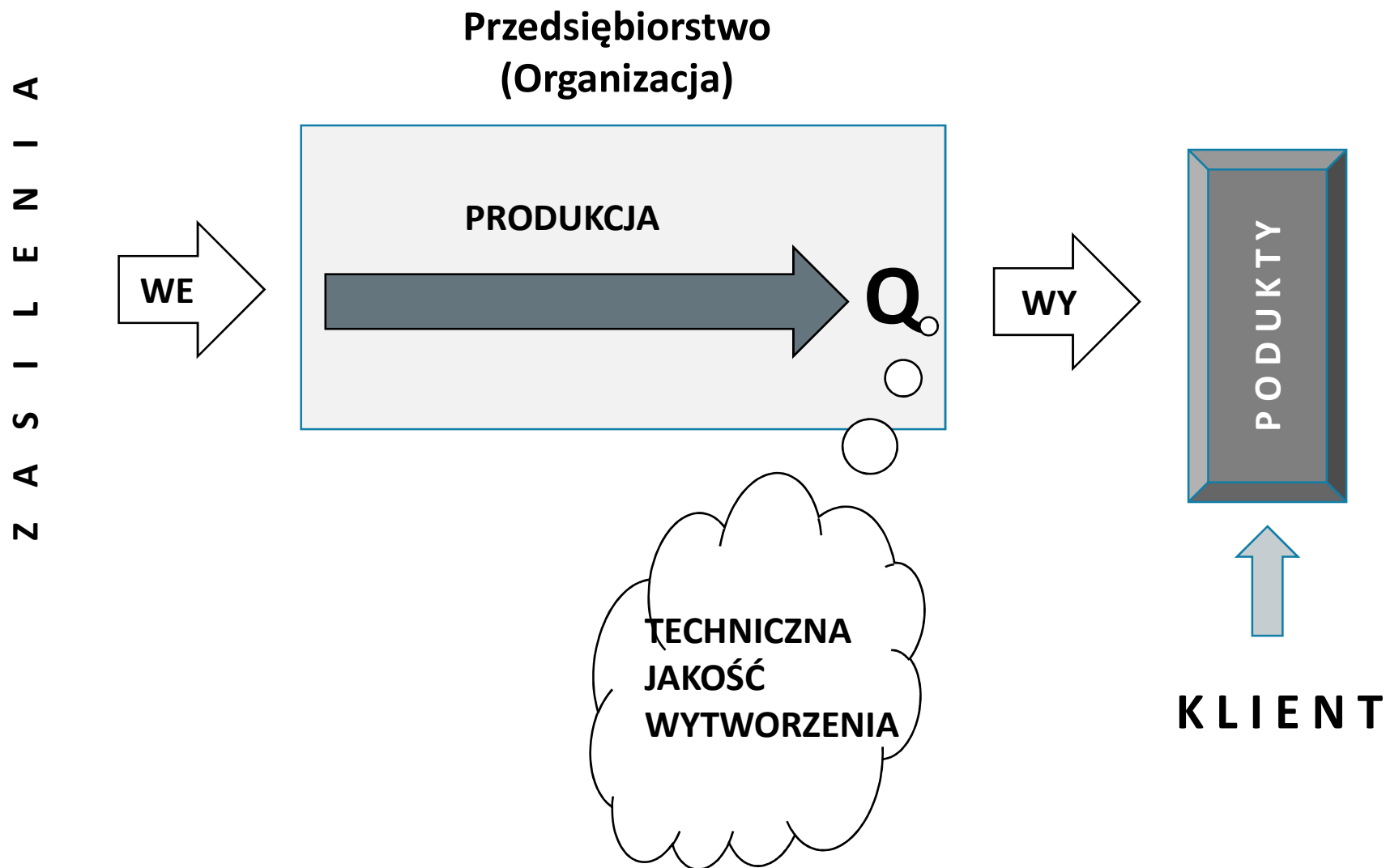
Jakość wg normy ISO 8402 (stara edycja  
norm ISO serii 9000):

**Jakość to ogół cech i właściwości wyrobu  
lub usługi decydujących o zdolności wyrobu  
lub usługi do zaspokojenia stwierdzonych  
i  
przewidywanych potrzeb klienta.**

## Jakość produktu - KLIENT



# Jakość produktu - PRZEDSIĘBIORSTWO



# Jakość wg producenta

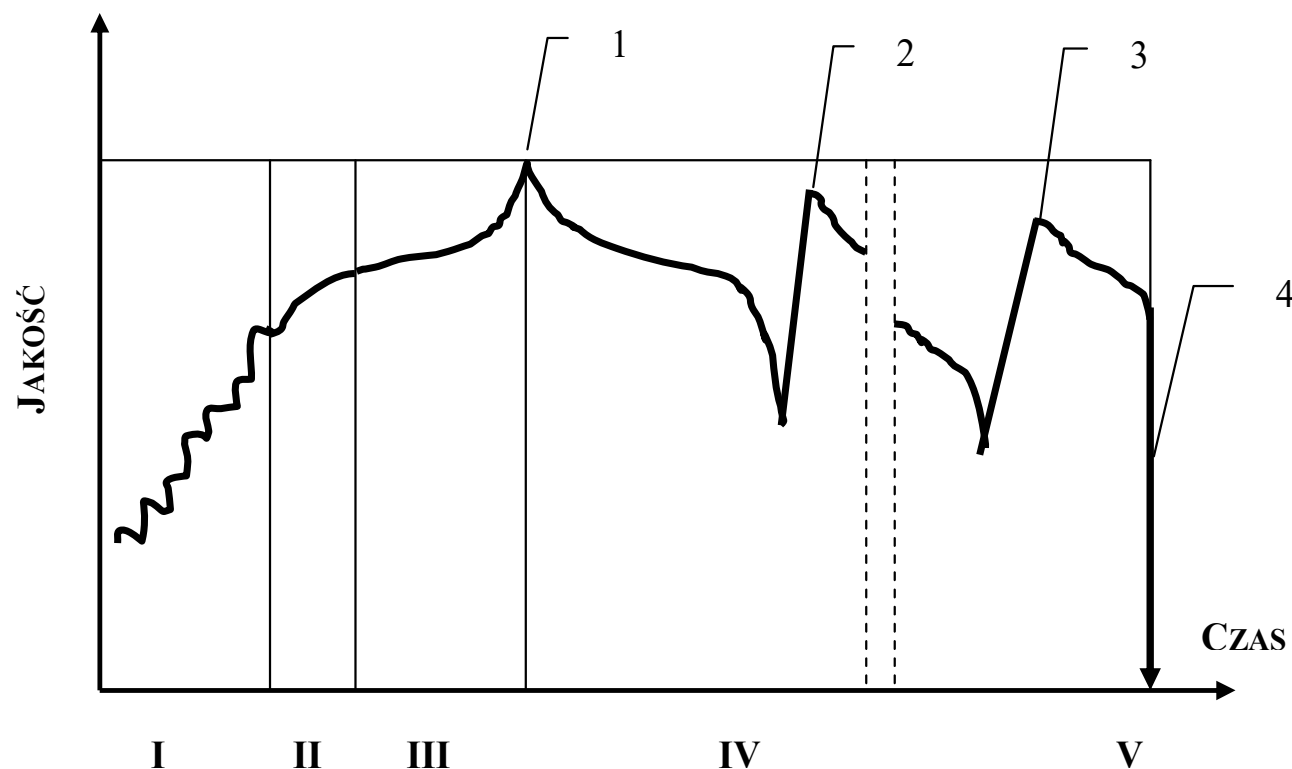
- Techniczna jakość wytworzenia – JTW - jakość z punktu widzenia producenta – obejmuje:
- jakość projektu
- jakość konstrukcyjnego i technologicznego przygotowania produkcji
- jakość materiałów
- jakość procesów
- jakość zarządzania i organizacji oraz KOMPROMIS ww. wobec ekonomiki i posiadanych zasobów
- jakość pracy człowieka
- jakość w wytwarzaniu (spełnienie wymagań specyfikacji technicznej)
- jakość kompletacji i kontroli ostatecznej

## Jakość wg producenta - specyfikacja techniczna

Specyfikacja techniczna (ang. technical specification) lub specyfikacja jakości:

- dokument ustalający wymagania techniczne, które powinien spełniać wyrób, proces lub usługa. Zaleca się, aby w specyfikacji technicznej wskazywano, jeżeli jest to potrzebne, procedurę lub procedury, za pomocą których można określić, czy dane wymagania są spełnione. Specyfikacja techniczna może być normą lub może być niezależna od jakiejkolwiek normy.

# Cykl życia jakości produktu



- I – Projektowanie
- II – Przygotowanie technologiczne produkcji
- III – Produkcja
- IV – Użytkowanie
- V – Unicestwienie produktu

# Cykl życia jakości produktu

## Zmiany jakości w cyklu istnienia produktu

### Opis do rysunku:

- Faza I – Projektowanie – linia zygzakowata odtwarza gwałtowne narastanie jakości przy wariantowych zmianach koncepcji i projektu.
- Faza II – Opracowanie technologiczne – krótki okres mniej intensywnego narastania jakości
- Faza III – Produkcja – wolniejsze ale ciągłe narastanie jakości
- Faza IV – Użytkowanie:
  - 1 – największy poziom jakości końcowej uzyskany przez producenta (**techniczna jakość wytworzenia**)
  - 2,3, – stany poremontowe (po naprawie), jakość nie osiąga poziomu z momentu zakupu, obserwuje się także naturalne spadki jakości w wyniku starzenia się, zużycia etc.
  - 4 – koniec użytkowania, jako konsekwencja spadku technicznej sprawności i rentowności użytkowania.
- Faza V – unicestwienie produktu – spadek jakości do zera.

# Producent - Konsument

**Faktyczny stan uzyskany = produkt na półce w sklepie !!!!!!!**

Faktyczny stan uzyskany

Techniczna jakość wytworzenia = ----- FABRYKA

Specyfikacja techniczna

Faktyczny stan uzyskany

Jakość postrzegana = ----- KLIENT

Oczekiwania konsumenta

## **Wniosek:**

Specyfikacja techniczna  $\Leftrightarrow$  Oczekiwania konsumenta

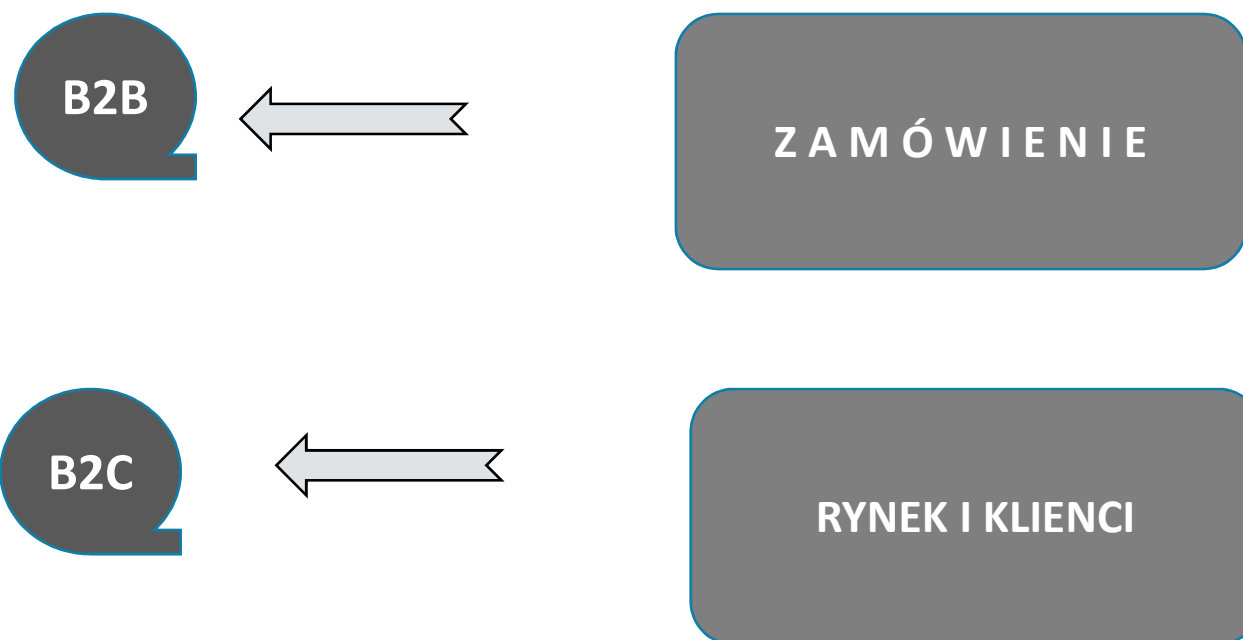
**Gra „o jakość” toczy się w dwóch obszarach:**

- producenta
- konsumenta

Skąd się bierze jakość produktów i usług?

Jakość trzeba najpierw zaprojektować!

Źródła wymagań co do jakości produktów i usług:



## B2B – znaczenie zamówienia

### ZAMÓWIENIE:

- Rozumiane jako dokument zawierający podstawowe dane dotyczące dostawy danego dobra, opierający się często na warunkach określonych w umowie.
- Zamówienie zawiera co najmniej cztery elementy: cenę, ilość, termin dostawy oraz wymagania odnośnie zamawianego produktu. Wymagania mogą przyjąć formę specyfikacji technicznej, lub inne formy akceptowanej przez strony.

## B2B – znaczenie zamówienia – cd.

### ZAMÓWIENIE:

- Wiele przedsiębiorstw z grupy B2B (i B2C także) opracowuje szczegółowe katalogi swojej oferty. Jeśli zamawiający akceptuje „jakość katalogową” – wystarczy wskazać odpowiednią pozycję.
- W końcu i tak: źródłem wymagań jest tu zamówienie, a więc niejako: gotowy zestaw funkcji i cech danego dobra, które zamawiający uważa za bezwzględnie niezbędne!

## B2B – znaczenie zamówienia

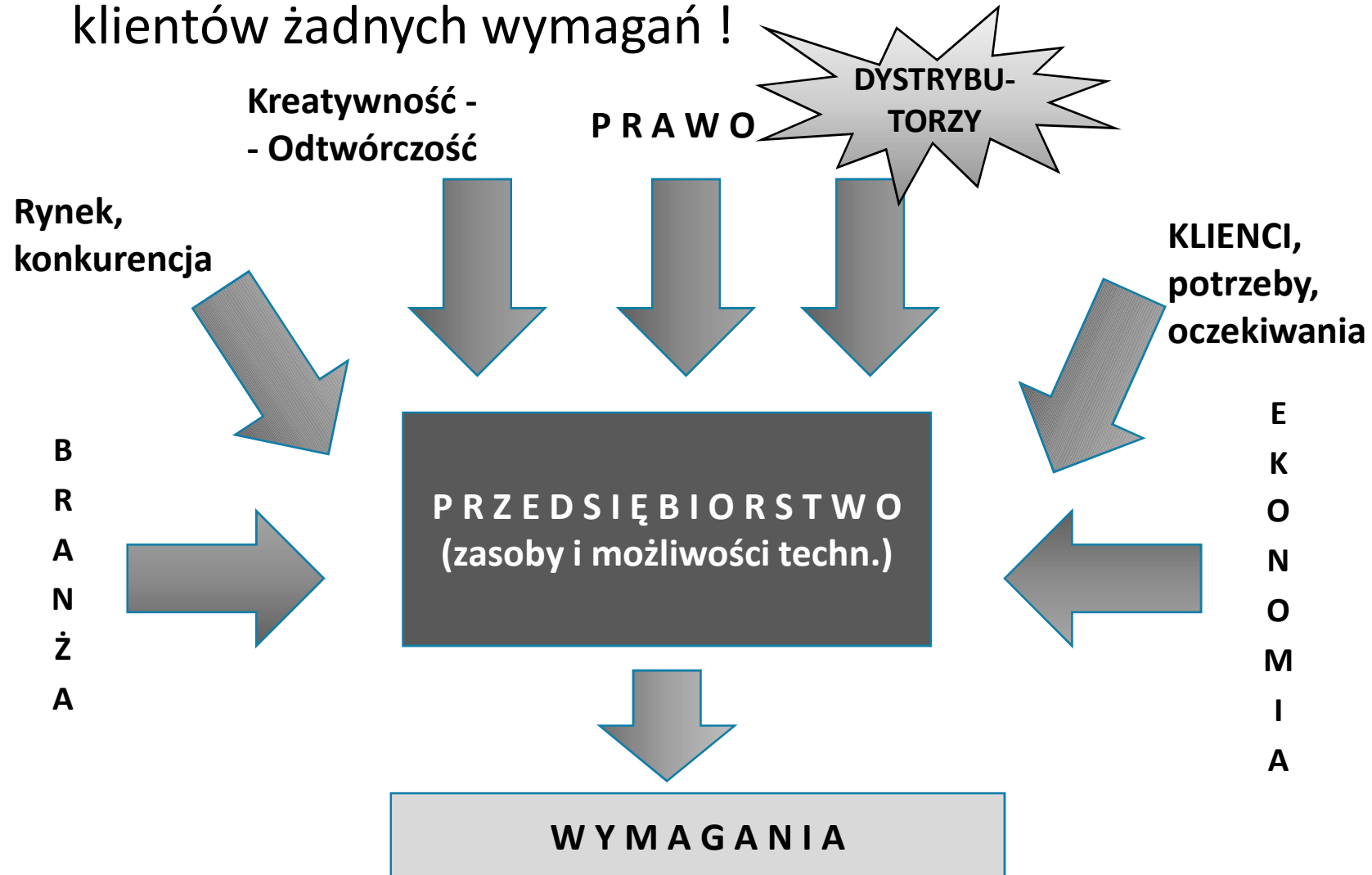
- ZAMÓWIENIE (cd.):
- Norma PN – EN - ISO 9001: 2015 „Systemy Zarządzania Jakością. Wymagania” – opiera się na aksjomacie, że wszystkie organizacje, które wdrożyły SZJ wg jej wymagań są zdolne:

w sposób ciągły i powtarzalny dostarczać swoim klientom wyłącznie wyroby **ZGODNE** – tj. takie, które spełniają wszystkie **WYMAGANIA**

- W B2B – jakość to stopień spełnienia wymagań.
- Istnieje duża presja na funkcje, cechy i technologiczność.

## B2C – kto ustala wymagania?

Przedsiębiorstwa z grupy B2C nie dostają od swoich klientów żadnych wymagań !



## B2B i B2C – znaczenie wymagań

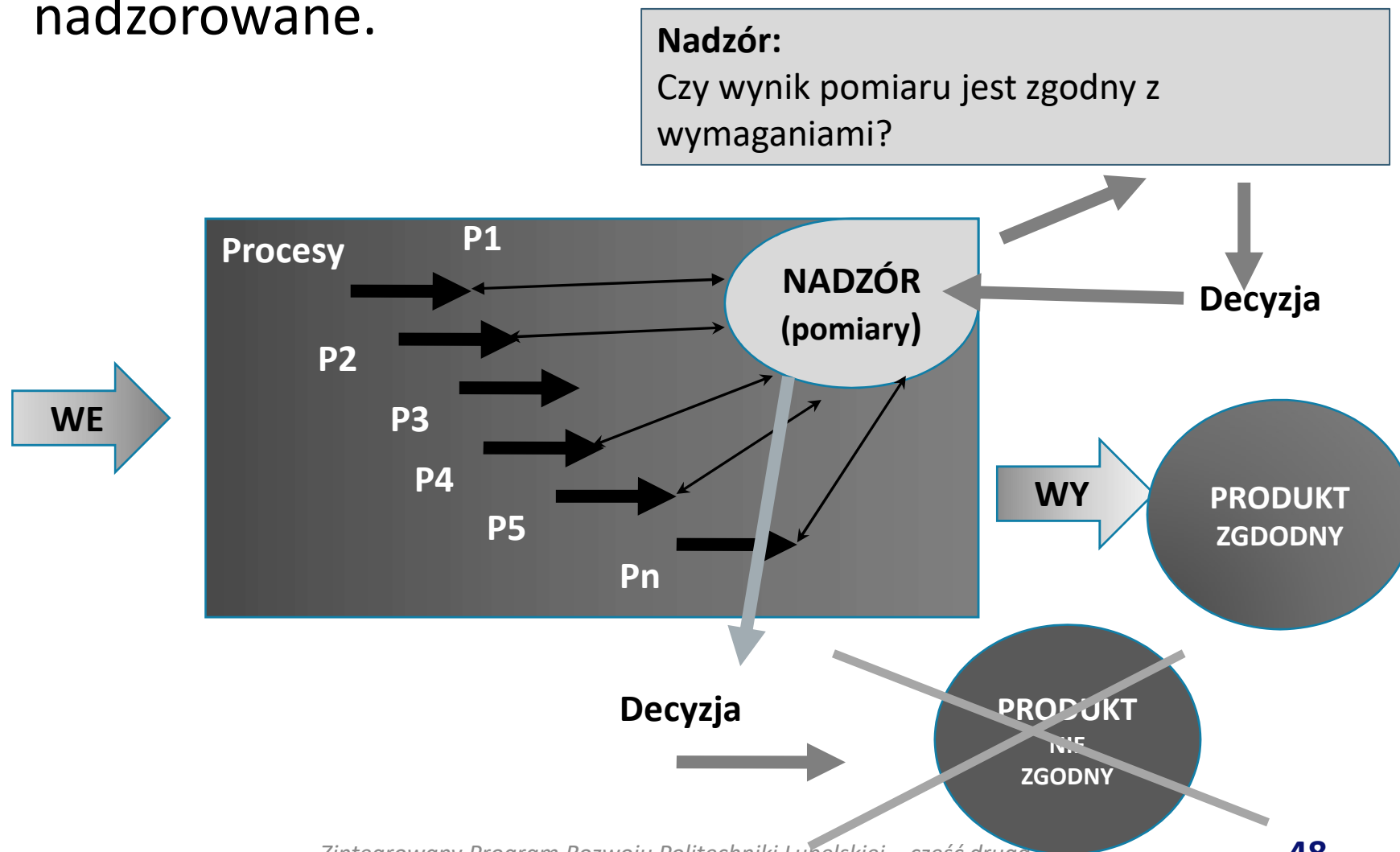
- Przedsiębiorstwa projektują jakość swoich produktów ustalając szczegółowe wymagania dla wszystkich etapów wytwarzania i dla wszystkich części i podzespołów.
- Źle zaprojektowana (wymyślona) jakość trafia do projektu, a w końcu do produkcji. Wtedy nic się już nie da zrobić – choćbyśmy w produkcji kontrolowali każdą malutką czynność. Tą zasadę widać na rynku!
- Wymagania to ważny element w realizacji nadzoru nad procesami w SZJ

## Proces w systemie zarządzania jakością

- Proces to logicznie uporządkowany ciąg następujących po sobie lub przecinających się czynności (operacji, etapów), który przekształca wielkości wejściowe w wyjściowe.
- Proces powinien kończyć się wartością dodaną, być celowy, skuteczny i efektywny.
- System zarządzania jakością to de facto system informacyjno decyzyjny, polegający na ciągłym nadzorze nad każdym istotnym procesem.

# Jak z wymagań powstaje jakość ?

Przedsiębiorstwo to system procesów. Procesy w SZJ są nadzorowane.



## Istota powstawania jakości dzięki systemowi zarządzania jakością

1. Zidentyfikuj krytyczne dla jakości cechy produktu oraz procesy, w których one powstają.
2. Organizacja nadzoru (WIELE DZIAŁAŃ !)
3. Poddaj te procesy nadzorowi – tj. przypisz do każdego z ww. procesów częściowe wymagania.
4. Ustal dla częściowych wymagań wartości kontrolne (wskaźniki, mierniki, etc.) i monitoruj ich wartości

## Istota powstawania jakości dzięki systemowi zarządzania jakością

5. Przekroczenie wartości kontrolnych w jakimkolwiek momencie i jakimkolwiek procesie oznacza, że proces ten produkuje wyroby niezgodne (niezgodności)
6. Trzeba niezwłocznie naprawić ten proces (działania korygujące i zapobiegawcze), zaś produkty niezgodne wyeliminować z dalszego przetwarzania. Trzeba tak postępować ZAWSZE!
7. Taki system (SZJ) powoduje, że na magazyn wyrobów gotowych trafiają wyłącznie produkty spełniające wymagania. Można je dostarczyć klientowi.



# Zarządzanie jakością usług

## Wykład 3

### Istota usług – wybrane elementy w świetle ZJ

dr inż. Robert Maik



**Fundusze  
Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



## Znaczenie usług

Znaczenie gospodarcze sektora usług dla Polski:

- zatrudnienie w sektorze usług (wg GUS) – pierwsze półrocze 2018: - 9.703 tys. na ogólną liczbę zatrudnionych – 16.565 tys. co daje udział w wys.: 58,6 %
- udział sektora usług w tworzeniu PKB w Polsce, w XXI w. – oscyluje wokół wartości 60 % (obecnie raczej trochę poniżej – powód: wzrost sektora produkcji)

### **Uwaga:**

- Sektor usług rozumiany jest w statystykach jako: transport, łączność, handel, ochrona zdrowia, opieka społeczna, edukacja, turystyka, kultura, administracja publiczna, instytucje finansowe .... i inne.

*wg Internetu za lata 2017-2019*

## Znaczenie usług

Znaczenie gospodarcze sektora usług na świecie:

- w XXI wieku udział sektora usług w PKB stał się ważnym wskaźnikiem makroekonomicznym oceniającym stopień rozwoju danej gospodarki
- wzrost zamożności społeczeństwa stymuluje wzrost udziału usług w PKB
  - kraje słabo rozwinięte (KSR) - 10-20 % (kraje o rozwiniętej turystyce do 40 %)
  - kraje rozwijające się (KR) - 25-58 %
  - kraje wysoko rozwinięte (KWR) / postindustrialne - 60-75 %
  - wzrost zamożności społeczeństwa stymuluje wzrost udziału usług w PKB

*wg Internetu za lata 2017-2019*

## Znaczenie usług

Znaczenie gospodarcze sektora usług na świecie:

- Usługi są najważniejszą częścią gospodarki USA. Dają zatrudnienie 76,3% zatrudnionym i generują 78,6% PKB. To światowy rekord!
- W Japonii usługi generują ok. 75 % PKB
- W Niemczech usługi: ok. 28 mln zatrudnionych (ok. 59 %), generują ok. 69 % PKB (duży udział i znaczenie produkcji w PKB)

*wg Internetu za lata 2017-2019*

## Znaczenie usług

### HISTORIA

- Do XVIII wieku w nowożytnej Europie usługa w ogóle nie istniała jako działanie gospodarcze. Usługa była jednoznacznie i bez wyjątków utożsamiana z obsługą – a ta była domeną służby, a więc niższej klasy społecznej. Nie wypadło nawet o czymś takim dyskutować. Usługodawcy tacy jak szewc czy krawiec traktowani byli jak rzemieślnicy i za ich pracę należała się zapłata. Ale oni produkowali produkty!
- W kulturach starożytnych obsługą (dzisiejszą usługą) zajmowali się niewolnicy. Rzemiosło w dużej mierze także realizowane było przez niewolników.
- Usługa dokonała olbrzymiego kulturowego awansu – stała się akceptowanym społecznie biznesem realizowanym przez wolnych ludzi. Stało się to dopiero w XX wieku.

### HISTORIA

**Adam Smith** (1723 ? – 1790) – Szkot – ojciec założyciel Kapitalizmu, w wydanej w roku 1776 książce „The wealth of Nations” („Badania nad przyczynami i naturą bogactwa narodów”) opisuje dwa rodzaje pracy, które określa następująco: „Jeden rodzaj pracy powiększa wartość przedmiotu, w który pracę włożono, a drugi takiego rezultatu nie daje. Pracę pierwszego rodzaju można nazwać pracą produkcyjną, ponieważ wytwarza wartość, pracę zaś drugiego rodzaju pracą nieprodukcyjną” Zdaniem A. Smitha tylko praca pierwszego rodzaju buduje dobrobyt. Wyjątek: transport i handel.

# HISTORIA

**Simone de Sismondi** (1773 – 1842 - Szwajcar)

„...społeczeństwo potrzebuje robót, które dbałyby nie tylko o jego majątek, lecz i o ciało samego człowieka. Roboty te mogą być różnego rodzaju: zarówno bardzo podniosłe, jak i niesłychanie proste, zależnie od tego, czy wymagają znajomości przyrody i dysponowania jej tajemnicami, jak czynności medyków, czy też tylko grzeczności i posłuszeństwa woli pana, jak usługi lokajów. Wszystkie te prace są przeznaczone do czyjegoś użytku i różnią się od prac produkcyjnych jedynie tym, że ich wyniki nie mogą być gromadzone. Stąd więc, chociaż przyczyniają się do dobrobytu narodu, nie tworzą nigdy części jego kapitału” (Simone de Sismondi (Nowe zasady ekonomii politycznej, czyli o bogactwie i jego stosunku do ludności))

## Znaczenie usług

### HISTORIA

**J. B. Say** (1767 – 1832 – Francuz), według którego świadczenie usług to wspólny mianownik wszelkiej pożytecznej działalności ludzkiej. Rozróżnia on dwa podstawowe pojęcia usług:

- Usługa jako użyteczny produkt niematerialny, zaspokajający określone potrzeby ludzkie.
- Usługa produkcyjna bezpośrednio związana z pracą, kapitałem i ziemią. Sprzedaż owych usług, zdaniem Saya stanowi źródło trzech rodzajów dochodów, a mianowicie: płacy, zysku i renty. Uwzględnił on także usługi jako element składowy dochodu narodowego.

# Znaczenie usług

## Historia

**Alfred Marshall** (1842 – 1924 – Anglik). Autor „Zasad ekonomiki” polemizował z pojmowanym przez A. Smitha określeniem „nieprodukcyjny”, które odnoszone było m.in. do służby domowej. „Lecz to samo można powiedzieć o większej części tych, którzy zarabiają na życie destylowaniem whisky, a przecież żaden ekonomista nie proponował, aby nazywać ich pracę nieprodukcyjną” Wprowadził pojęcie dóbr materialnych i niematerialnych.

## Definiowanie usługi

Definicja – Ph. Kotler

„Usługa jest dowolnym działaniem, jakie **jedna** strona może zaoferować innej; jest ono **nienamacalne**<sup>1</sup> i nie prowadzi do jakiegokolwiek własności. Jego produkcja może być związana lub nie z produktem fizycznym”

*Źródło.: Ph. Kotler „Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola” wydanie 8, Warszawa 1994, s.426*

- 
- <sup>1</sup> Co to znaczy nienamacalne ?
  - nienamacalne – nie dające się namacać, wyczuć przy pomocy dotyku (słownik PWN)

## Definiowanie usługi

Zbieramy definicyjne własności usługi

### **Usługa jest:**

- nienamacalna – nie dająca się wyczuć przy pomocy dotyku
- nie prowadzi do własności

## Definiowanie usługi

Usługa jest szczególnym rodzajem działalności polegającym na świadczeniu pracy, w wyniku której nie powstaje nowy produkt.

Źródło: Wolniak R. i inni, The concept of study of Serrvqual methods gaps, Quality and Quantity 4 (46)

## Definiowanie usługi

Zbieramy definicyjne własności usługi

### **Usługa jest:**

- nienamacalna – nie dająca się wyczuć przy pomocy dotyku
- nie prowadzi do własności
- Plus: nie powstaje nowy produkt

## Definiowanie usługi

Zbieramy definicyjne własności usługi

- Usługa w sensie gospodarczym jest użytecznym produktem niematerialnym, który jest wytwarzany w wyniku pracy ludzkiej (czynności) w procesie produkcji, przez oddziaływanie na strukturę określonego obiektu (człowieka traktowanego jako osoba fizyczna, intelekt czy częśćka określonej społeczności albo przedmiotu materialnego), w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich”

Źródło (M.Daszkowska „Usługi w procesie reprodukcji społecznej” PWN 1998)

## Definiowanie usługi

### Zebrane definicyjne własności usługi

#### **A więc Usługa jest:**

- nienamacalna – nie dająca się wyczuć przy pomocy dotyku

plus

- nie prowadzi do własności

plus

- nie powstaje nowy produkt

plus

- produkt jest niematerialny

## Definiowanie usługi

### Cechy usług

#### **Cechy usług w ujęciu klasycznym:**

- Brak materialnego charakteru.
- Bezpośredni kontakt usługodawcy i usługobiorcy.
- Jednoczesność procesów świadczenia, nabywania i konsumowania.
- Niemożność nabycia i przeniesienia prawa własności.

## Definiowanie usługi

### Cechy usług

#### **Cechy usług wtórne (dodatkowe) ujęciu klasycznym:**

- trudność standaryzowania,
- brak możliwości magazynowania,
- aktywny udział konsumenta w procesie świadczenia usług
- heterogeniczność (niejednorodność)

## Definiowanie usługi

### Cykl życia usługi

**Cykl życia usługi** (ang. services life cycles) to: „Okres, w którym usługi znajdują nabywców na rynku”. Długi np. fryzjerstwo, Średni np. niektóre usługi turystyczne, Krótki np. niektóre usługi kulturalne.

## Definiowanie usługi

### Usługi - klasyfikacja

#### **Kryteria klasyfikacji usług:**

- Przeznaczenie danej usługi (zaspokajanie konkretnej potrzeby)
- Rodzaj wyniku pracy (użytecznego produktu niematerialnego)
- Rodzaj wykonywanej pracy (czynność)
- Obiekt działania
- Odbiorca (adresat)
- Odpłatność

## Definiowanie usługi

### Usługi – klasyfikacja - przykład

**Ze względu na obiekt działania usługi można podzielić na:**

- Produkcyjne – obiektem są przedmioty już istniejące, znajdujące się w posiadaniu użytkownika,
- Osobiste – obiektem jest tu sam użytkownik usługi rozumiany jako osoba fizyczna,
- Informacyjne – obiektem jest tu intelekt bądź świadomość użytkownika usługi. Zaspokajają one ludzką potrzebę poznawczą w różnych jej aspektach
- Kierownicze – obiektem jest człowiek traktowany jako element pewnej zbiorowości, np. praca sędziego, czy kierownika wyznaczającego pracę i kontrolującego jej przebieg.

## Definiowanie usługi

### Usługi – klasyfikacja - przykład

**Ze względu na adresata usługi można je podzielić na:**

- Dla ludności (zakupu dokonuje ludność oraz jednostki gospodarki nieuspołecznionej z własnych środków finansowych),
- Dla podmiotów gospodarki (np. przedsiębiorstwa, rolnictwo, przemysł).

## Definiowanie usługi

### Usługi - klasyfikacja

Dobra oferowane do sprzedaży zawierają zarówno elementy typowo materialne, jak i składniki charakterystyczne dla usług. Mając to na uwadze można ofertę rynkową podzielić na pięć kategorii:

- **„Czyste produkty”** – klasyczne dobro materialne, którym nie towarzyszą żadne usługi (są to np. mydło, sól),
- **Dobra materialne z usługami towarzyszącymi** – wraz z materialnym produktem oferowane są dodatkowo usługi (np. odpowiednia prezentacja towaru, instalacja, dowóz do domu, możliwość zakupu na kredyt); im towar jest bardziej zaawansowany technologicznie, tym większego znaczenia nabierają towarzyszące mu usługi; wielu producentów dostrzega obecnie możliwość generowanie dodatkowego zysku poprzez sprzedaż usług,
- **Oferty hybrydowe** złożone w równej części z towarów i usług (np. posiłek w restauracji),

## Definiowanie usługi

### Usługi - klasyfikacja

- **Usługi podstawowe** z towarzyszącymi im produktami o mniejszym znaczeniu – przykładem takiej oferty jest przelot samolotem; pasażerowie nabywają usługę transportową, która obejmuje również pewne elementy materialne (posiłek, czasopisma); realizacja tej usługi wymaga korzystania z produktu materialnego o dużym nakładzie kapitału (samolot, kontrola lotów) jednakże podstawowym składnikiem jest usługa,
- „**Czysta usługa**” – oferta składa się przede wszystkim z usługi (np. opieka nad dzieckiem, psychoterapia).

## Definiowanie usługi

### Usługi - klasyfikacja

#### **KLASYFIKACJA WTO**

- usługi biznesowe (zawodowe, obliczeniowe, badań i rozwoju, związane z prawem własności, leasingowe lub dzierżawne i inne),
- usługi komunikacyjne (pocztowe, doręczycielskie, telekomunikacyjne, audiowizualne i inne),
- usługi budowlane i inżynierskie (roboty budowlane, usługi inwestycyjne, instalacyjne, montażowe, wyposażeniowe i inne)
- usługi dystrybucyjne (pośrednictwo handlowe, handel hurtowy i detaliczny, franchising i inne),
- usługi edukacyjne (szkolnictwo podstawowe, średnie i wyższe, kształcenie dorosłych i inne),

## Definiowanie usługi

### Usługi - klasyfikacja

#### **KLASYFIKACJA WTO**

- usługi środowiskowe (kanalizacyjne, oczyszczania ulic i inne),
- usługi finansowe (bankowe, ubezpieczeniowe i inne),
- usługi lecznicze i opieki społecznej,
- usługi turystyczne i związane z podróżą (hotelowe, gastronomiczne, przewodnictwo turystyczne i inne),
- usługi rekreacyjne, kulturalne i sportowe (rozrywka, działalność agencji prasowych, bibliotek, archiwów, muzeów i inne),
- usługi transportowe (morskie, nawigacyjne, powietrzne, drogowe, kolejowe i inne),

# Definiowanie usługi

## Usługi – klasyfikacja c.d.

### **Europejska Klasyfikacja Działalności (EKD)**

- (50-52) Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, motocykli oraz artykułów użytku osobistego i domowego,
- (55-55) Hotele i restauracje,
- (60-64) Transport, gospodarka magazynowa i łączność,
- (65-67) Pośrednictwo finansowe,
- (70-74) Obsługa nieruchomości, wynajem i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej,
- (75-75) Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe ubezpieczenia społeczne i powszechne ubezpieczenie zdrowotne,
- (80-82) Edukacja,
- (85-85) Ochrona zdrowia i pomoc społeczna,
- (90-93) Działalność usługowa komunalna,
- (95-97) Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników,
- (99-99) Organizacje i zespoły eksterytorialne.



# Zarządzanie jakością usług

## Wykład 4 Jakość usług

dr inż. Robert Maik



# Jakość usług

## **Teza:**

- Wielość definicji jakości + wielość definicji usługi przekładają się na trudności w definiowaniu jakości usług.

## **Uwaga:**

- Rozważania tego zagadnienia mają jednak charakter użytkowy.

## Jakość usług – bariery definiowania (niektóre!)

Dlaczego trudno jednoznacznie zdefiniować jakość usługi?

- wzajemne „przenikanie” produktów materialnych i niematerialnych
- cechy usług – np.: produkt można oceniać wielokrotnie, usługę tylko raz: w czasie lub po jej wykonaniu
- zmienność „charakterystyk” realizacji i wykonania
- istotne znaczenie czynnika ludzkiego w realizacji usług

## Cechy odróżniające jakość produktów od jakości usług (wybrane)

| Cecha usługi                                       | Jakość usługi                                               | Jakość produktu                                                              |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Łatwość pomiaru jakości                            | Trudno mierzalna                                            | Zazwyczaj łatwa do pomiaru                                                   |
| Jednoznaczność i kwantyfikowalność kryteriów oceny | Olbrzymia różnorodność kryteriów, wiele niekwantyfikowanych | Po stronie technicznego wykonania – wysoka kwantyfikowalność i łatwość oceny |
| Związek z wykonawcami danego dobra                 | Wysoki (bardzo wysoki)                                      | Prawie żaden                                                                 |
| Satysfakcja klienta                                | Wielowymiarowa (wielowątkowa) często niejednoznaczna        | Jakość postrzegana produktu – stopień satysfakcji jednoznaczny               |
| Współpraca klienta z wykonawcą dobra               | Wysoka – często klient uczestniczy w powstawaniu jakości    | Zazwyczaj - żadna                                                            |

Źródło: na podst.: Stoma M., Modele i metody pomiaru jakości usług

## Cechy odróżniające jakość produktów od jakości usług (wybrane)

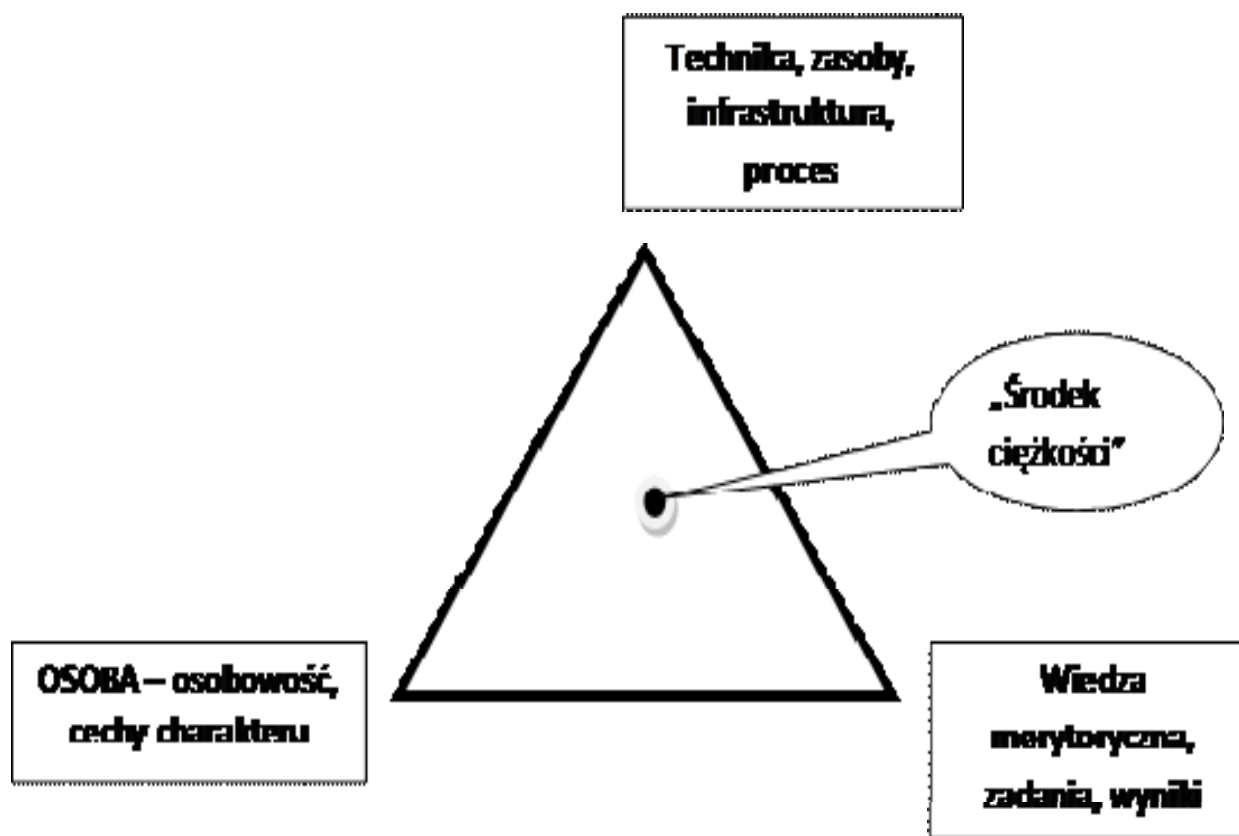
| Cecha usługi                                     | Jakość usługi                                                                          | Jakość produktu                                                              |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Sterowanie jakością                              | Bieżące – prawie niemożliwe - lub ex ante – poprzez badanie i doskonalenie jakości     | Bieżące sterowanie jakością wykonania – System Zarządzania Jakością (SZJ)    |
| Standardy, wymagania, docelowe parametry jakości | Możliwe choć trudne do określenia, zmienne w czasie i zależne od klienta               | Zazwyczaj ściśle określone (i skwantyfikowane). „monitorowalne” (!)          |
| Tolerancja na błędy                              | Najczęściej brak                                                                       | Dążenie do minimalizacji niezgodności (działania korygujące i zapobiegawcze) |
| Ocena pojawiania się niezgodności                | Ocenia klient – przerywa usługę lub ocenia ją negatywnie. Rzadko usługę można poprawić | Powinna być natychmiastowa – jest możliwa                                    |
| Planowanie produkcji                             | Ilościowo – b. trudne, Jakościowo - możliwe                                            | Zamówienia i / lub analiza popytu - łatwe                                    |

Źródło: na podst.: Stanga M., Modele i metody pomiaru jakości usług

# Determinanty jakości usług

## Koncepcja trójkąta usług

**Trójkąt jakości usług**



## Determinanty jakości usług

### **Tradycyjne ujęcie determinantów jakości usługi:**

- **czynniki „twarde”** – elementy procesu usługi najłatwiej nadające się do obiektywizacji i pomiaru, takie jak:
  - wyposażenie i urządzenia
  - ilość pracowników
  - materiały i surowce
  - czas oczekiwania
  - czas realizacji (trwania)
  - dostępność
  - bezpieczeństwo
  - etc..

# Determinanty jakości usług

## Tradycyjne ujęcie determinantów jakości usługi:

- **czynniki „miękkie”** – elementy procesu usługi zależne od człowieka (realizator – klient) i dużo trudniej poddające się obiektywizacji i pomiarom, takie jak:
  - wygląd i estetyka (miejsca, personelu, etc.)
  - dbałość o klienta, uprzejmość
  - zaangażowanie
  - komunikacja
  - kompetencje
  - troskliwość i opiekuńczość
  - schludność i czystość
  - elastyczność w działaniu
  - przyjazność
  - reakcja na oczekiwania klientów
  - rzetelność i prawość
  - etc..

## Determinanty jakości usług

### **Determinanty jakości usługi wg PZB (Parasuraman, Zeithmal, Berry)**

- dostępność usługi
- informacje o usługach
- kompetencje i uprzejmość pracowników
- zaufanie i rzetelność (wiarygodność)
- odpowiedzialność
- bezpieczeństwo
- infrastruktura materialna
- znajomość potrzeb nabywców
- nieustanne doskonalenie

## Definiowanie jakości usług

### **Można wskazać definicje:**

- Definicje proste
- Definicje „modelowe” (wynikające z określonego modelu jakości usługi)
- Definicje atrybutowe (wymiary, cechy, determinanty)

## Definiowanie jakości usług Definicje proste - przykłady

Jakość usługi to ogół właściwości usługi decydujący  
o jej zdolności do zaspokojenia stwierdzonych lub  
przewidywanych potrzeb

*Norma ISO 8402 - wycofana*

## Definiowanie jakości usług Definicje proste - przykłady

Jakość usługi definiuje się: jako zdolność do **zaspokajania potrzeb** klientów, a więc realizację spełniającą lub przekraczającą **oczekiwania** nabywcy. Usługa posiada odpowiednią jakość, jeśli została co najmniej wykonana zgodnie z oczekiwaniami konkretnego nabywcy.

*PZB wg Rogoziński K., „ Nowy marketing usług” Problemy Jakości, 2005/1*

## Definiowanie jakości usług Definicje „modelowe” - przykłady

### **Jakość techniczna i funkcjonalna – model Ch. Gronroosa:**

- jakość techniczna (tech-quality) – to, co nabywca otrzymuje w procesie usługi – efekt usługi
- jakość funkcjonalna (touch-quality) – sposób, w jaki klient jest obsługiwany – metoda dostarczania usługi

## Definiowanie jakości usług

### Definicje „modelowe” - model Ch. Gronroosa

#### Determinanty jakości usługi wg. Ch. Gronroosa

| Tech-quality (co?)                            | Touch-quality (jak?)                                       |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Techniczne wyposażenie budynków i pomieszczeń | Wygląd placówki usługowej                                  |
| Wykorzystanie pracowników                     | Wygląd i kultura personelu                                 |
| Certyfikaty jakości (?!)                      | Profesjonalizm                                             |
| Formalny przebieg procesu usługowego          | Atmosfera                                                  |
| Czas trwania procesu                          | Zachowania personelu w kontaktach z klientami              |
|                                               | Zadowolenie                                                |
|                                               | Komunikatywna opieka i zainteresowanie po wykonaniu usługi |
|                                               | Rozpatrywanie zażaleń                                      |

Źródło: Daszkowska M., *Usługi...*, WN PWN, W-wa 1998

## Definiowanie jakości usług

### Definicje „modelowe” - model „Lehtinenów”

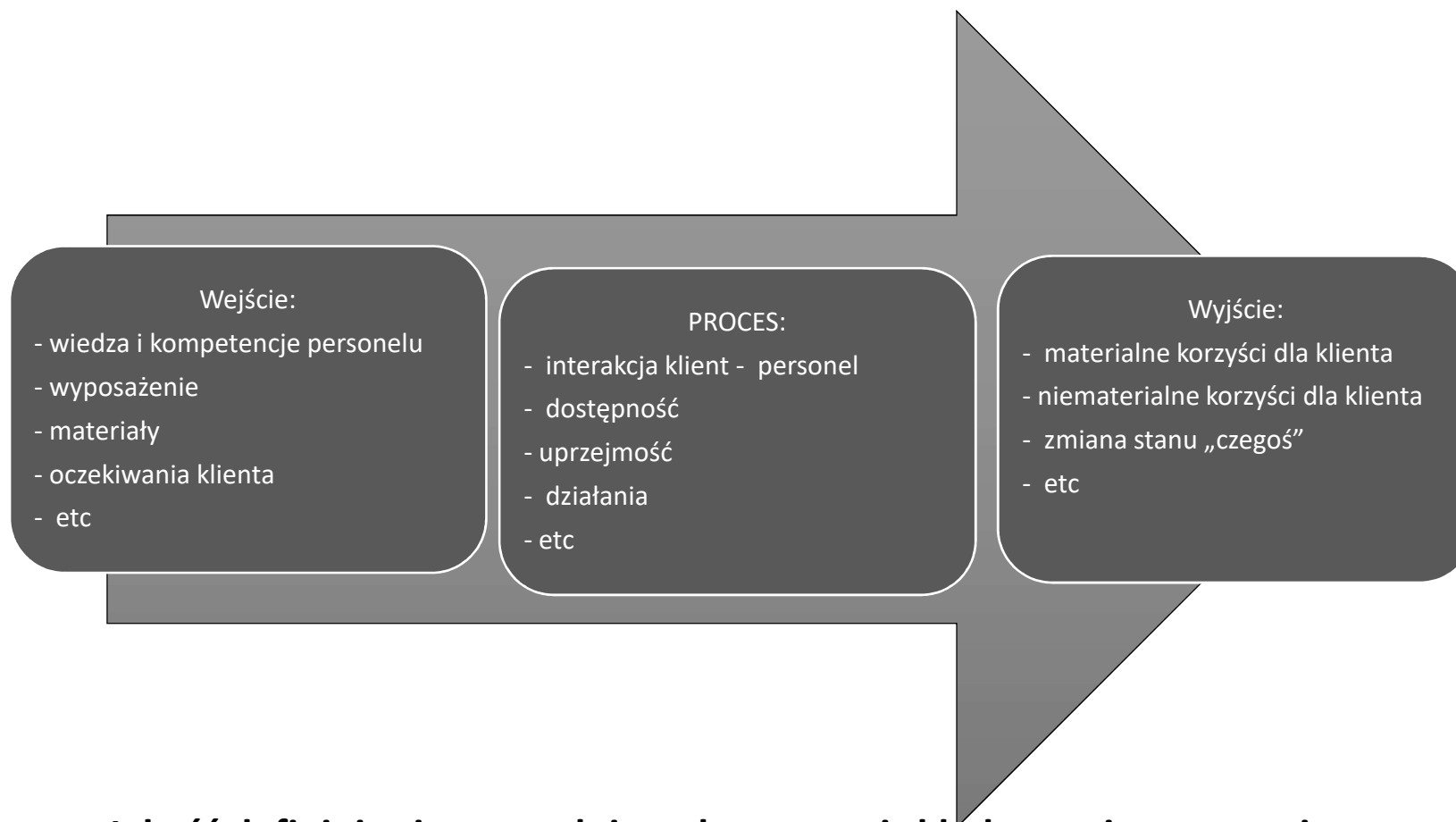
Model ten proponuje trzy elementy składowe jakości usługi:

- jakość materialna – czyli jakość elementów materialnych, które wchodzi w skład produktu usługowego (składniki i wsparcie środowiska usługi)
- jakość interakcyjna – klient wchodzi w interakcje z osobami z firmy oraz z wyposażeniem
- jakość firmowa – symboliczne znaczenie wizerunku, historii i postrzegania firmy przez klienta

Ten i kilka poniższych slajdów dzięki: Urban W.,  
„Definicje jakości usług”, Problemy Jakości 2007/3

# Definiowanie jakości usług

## Definicje „modelowe” - model procesowy



**Jakość definiuje się tu zgodnie z elementami składowymi procesu, tj:  
jakość wejścia, jakość procesu, jakość wyjścia**

## Definiowanie jakości usług. Definicje atrybutowe

**Wg PZB atrybuty które definiują jakość usługi to:**

- materialny wygląd usługi
- rzetelność
- reaktywność (pomoc, szybkość, etc.)
- pewność (solidność, kompetencja, niezawodność)
- zrozumienie (empatia, komunikacja)

## Definiowanie jakości usług

### Definicje atrybutowe

**Wg G.S. Sureshchandara atrybuty jakości usługi to:**

- jakość rdzenia świadczonej usługi (istota, treść usługi)
- elementy związane z ludźmi podczas świadczenia usługi
- system świadczenia usług – to, co nie związane z człowiekiem
- materialne składniki usług
- odpowiedzialność społeczna (wizerunek społeczny)

## Zarządzanie jakością usług

„Można się również spotkać z twierdzeniem, że dbanie o jakość w przedsiębiorstwach usługowych jest ważniejsze i bardziej potrzebne niż w przedsiębiorstwach produkcyjnych, ponieważ źle wykonany wyrób można wymienić na dobry, natomiast źle wyświadczona usługa pozostawia trwale lub trudno wymienialne niedomagania, bądź szkody.”

Stoma M., Op. cit.

## Zarządzanie jakością usług

### **Zarządzanie jakością w usługach, zgodnie z ww. definicjami to:**

- zrozumienie istoty realizowanej usługi (rdzeń)
- ustalenie determinantów kształtowania jakości postrzeganej przez klientów
- ustanowienie odpowiednich standardów / procesów (SZJ)
- przywództwo i motywowanie realizatorów
- analiza i badanie jakości wynikowej (postrzeganej przez klientów)
- ciągłe doskonalenie



# Zarządzanie jakością usług

## Wykład 5

### System Zarządzania Jakością Normy ISO w zarządzaniu jakością

dr inż. Robert Maik



Fundusze  
Europejskie  
Wiedza Edukacja Rozwój



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



## NORMALIZACJA

- **Normalizacja** – opracowywanie, publikowanie i rekomendowanie do publicznego i szerokiego (uniwersalizm) stosowania wszelkich norm / standardów.
- **Norma** – specyfikacja techniczna zatwierdzona przez uznany organ normalizacyjny dla powtarzalnego lub ciągłego stosowania, której spełnienie nie jest obowiązkowe. (za Dyrektywą 83/119 Rady EWG).

# NORMALIZACJA

## **Normalizacja**

(wg. Ustawy o normalizacji z dnia 12 września 2002 roku)

- Działalność zmierzająca do uzyskania optymalnego w danych okolicznościach, stopnia uporządkowania w określonym zakresie, poprzez ustalenia postanowień przeznaczonych do powszechnego i wielokrotnego stosowania, dotyczących istniejących lub mogących wystąpić problemów.

# NORMALIZACJA

## **Cele normalizacji:**

- usuwanie barier handlowych i technicznych poprzez stosowania uznanych reguł technicznych lub rozwiązań organizacyjnych
- zapewnienie ochrony życia, zdrowia, środowiska i interesu konsumentów oraz bezpieczeństwa pracy
- zagwarantowanie jakości (ze szczególnym uwzględnieniem: niezawodności, funkcjonalności, kompatybilności i zamienności) produktów materialnych, usług czy procesów
- poprawę niezawodności, funkcjonalności, kompatybilności i zamienności produktów materialnych, usług czy procesów oraz regulowanie ich różnorodności
- ułatwienie porozumiewania się poprzez określanie terminów, definicji, oznaczeń i symboli do powszechnego stosowania

# NORMALIZACJA

## **Klasyfikacja norm** (wybrane kryteria)

Kryterium: charakter prawny norm:

- Normy obligatoryjne – niestosowanie których powoduje odpowiedzialność prawną jednostki (karną lub cywilną)
- Normy fakultatywne – tzn. normy zalecane, których stosowanie jest całkowicie dobrowolne

Kryterium: zasięg działania:

- Normy międzynarodowe
- Normy regionalne
- Normy krajowe

## System normalizacyjny w Polsce

### Polski Komitet Normalizacyjny

Polski Komitet Normalizacyjny (PKN) jest krajową jednostką normalizacyjną i jednocześnie państwową budżetową jednostką organizacyjną. Polski Komitet Normalizacyjny ma wyłączne prawo używania skrótu "PKN" i zastrzeżonego znaku graficznego. Zadania:

1. określanie stanu i kierunków rozwoju normalizacji,
2. organizowanie i nadzorowanie działań związanych z opracowywaniem i rozpowszechnianiem Polskich Norm i innych dokumentów normalizacyjnych, w szczególności przez ankietę powszechną projektów norm; ankietę powszechną jest realizowana przez podawanie do publicznej wiadomości tytułów, terminów zakończenia ankiety oraz miejsca i sposobu udostępniania zainteresowanym treści projektów,
3. zatwierdzanie i wycofywanie Polskich Norm oraz innych dokumentów normalizacyjnych,
4. reprezentowanie Rzeczypospolitej Polskiej w międzynarodowych i regionalnych organizacjach normalizacyjnych, uczestnictwo w ich pracach oraz występowanie za granicą w sprawach dotyczących normalizacji,
5. inicjowanie i organizowanie pracy komitetów technicznych do realizacji zadań związanych z opracowywaniem dokumentów normalizacyjnych,
6. organizowanie i prowadzenie działalności szkoleniowej, wydawniczej, promocyjnej i informacyjnej dotyczącej normalizacji i dziedzin pokrewnych,
7. opiniowanie projektów aktów prawnych związanych z normalizacją.

# ISO - MIĘDZYNARODOWA ORGANIZACJA NORMALIZACYJNA

(ang. IOS – *International Organization for Standarization*)

- ISO – to nie akronim, termin ten pochodzi od greckiego słowa ***isos***, co oznacza : równy, jednakowy, jednorodny
- Organizacja ISO działa oficjalnie od 23 lutego 1947 roku w Londynie – została powołana przez 25 członków założycieli (w tym Polskę).
- Obecnie siedziba Centralnego Sekretariatu ISO mieści się w Genewie.
- Członkiem ISO może być jedynie krajowa jednostka normalizacyjna (jedna z jednego kraju). Obecnie ISO zrzesza ok. 120 członków rzeczywistych oraz kilkudziesięciu członków korespondentów i subskrybentów. Polskę w ISO reprezentuje: Polski Komitet Normalizacyjny (PKN).

# ISO – MIĘDZYNARODOWA ORGANIZACJA NORMALIZACYJNA

## **Cele ISO :**

- Opracowywanie i promowanie międzynarodowych norm
- Usuwanie lub zapobieganie powstawaniu technicznych barier w handlu międzynarodowym.

## **Korzyści z wykorzystywania norm / standardów ISO:**

- Znoszenie / łagodzenie wewnętrznych barier technicznych
- Ułatwienie eksportu i importu
- Ułatwienie wewnątrzkrajowej normalizacji

# ISO – MIĘDZYNARODOWA ORGANIZACJA NORMALIZACYJNA

## **Podstawowe zasady działania ISO (niektóre):**

- Konsensus w trakcie ustalania norm
- Szerokie zastosowanie – usatysfakcjonować jak najwięcej konsumentów i producentów na całym świecie
- Powszechność udziału wszystkich zainteresowanych stron
- Fakultatywność – dobrowolność stosowania wszystkich norm i standardów
- Jawność prowadzonych prac normalizacyjnych
- Apolityczność decyzji
- Jednolitość i brak sprzeczności w opracowywanych normach (np.: norma ISO 9001 nie może być sprzeczna z normą ISO 14001)
- Odniesienie do rzeczywistości i aktualnego stanu nauki i techniki
- Ścisłej współpracy zrzeszonych, krajowych organizacji normalizacyjnych.

# ISO – MIĘDZYNARODOWA ORGANIZACJA NORMALIZACYJNA

## Używanie logo „ISO”

- ISO jest znakiem zastrzeżonym
- ISO nie jest organizacją oceniającą (certyfikat, atest, akredytacja)
- Nie wolno używać logo ISO do celów reklamowych !!!
- Nie wolno (!!!) używać nazwy ISO w oderwaniu od precyzyjnej informacji: np.: posiadamy certyfikat zgodności naszego systemu zarządzania jakością z normą ISO 9001:2000, nie zaś: **posiadamy certyfikat ISO 9001 potwierdzający wysoka jakość naszych produktów (sic.!)**

## ISO – MIĘDZYNARODOWA ORGANIZACJA NORMALIZACYJNA

### **Współpraca międzynarodowa Organizacji ISO:**

- ISO to partner strategiczny Światowej Organizacji Handlu (WTO)
- ISO współpracuje z kilkudziesięcioma organizacjami międzynarodowymi mającymi związek z normalizacją. Obecnie do najważniejszych partnerów ISO należą:
  - Międzynarodowa Komisja ds. Elektrotechniki – IEC (International Electrotechnical Commission) oraz Międzynarodowa Unia Telekomunikacyjna – ITU (International Telecommunication Union), z którymi obecnie wspólnie tworzone są standardy techniki telekomunikacyjnej i informatycznej.

# ISO – MIĘDZYNARODOWA ORGANIZACJA NORMALIZACYJNA

## **Dotychczasowe osiągnięcia Organizacji ISO:**

- Znormalizowanie formatu kart bankowych i telefonicznych
- Normalizacja opakowań transportowych (m.in.: kontener i europaleta)
- Znormalizowanie wymiarów oraz kodów i oznaczeń filmów fotograficznych
- Znormalizowanie układu jednostek miar – SI
- Znormalizowanie wymiarów papieru (np. A4, B5, etc.)
- Znormalizowanie wymiarów oraz oznaczeń śrub, wkrętów i kluczy
- Znormalizowanie kodów dotyczących nazw państw i ich walut (np. NL- Holandia, USD - \$)
- Udział w opracowaniu systemu kodów paskowych oznakowania produktów (UPC – Universal Products Code)
- Opracowanie ponad 18 tysięcy wielu różnych norm, standardów i dokumentów.
- Etc.....

## Wybrane systemy norm ISO

- **System Zarządzania Jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001:2008 (ISO 9001:2015)**
- Norma ISO 9001 nie określa wymagań odnośnie jakości produktów !!!
- Norma ta określa wymagania jakie powinien spełniać system organizacji i zarządzania jakością w przedsiębiorstwie aby istniały przesłanki do stwierdzenia, że produkowane wyroby będą spełniać postawione im wymagania w sposób ciągły i powtarzalny.

| Określenie Normy                                                                                                                                                                                           | Charakterystyka                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ISO 9000:2015</b> – Systemy Zarządzania jakością – Podstawy i Terminologia                                                                                                                              | Ustanawia punkt wyjściowy do rozumienia norm i definiuje podstawowe terminy stosowane w rodzinie norm ISO 9000, które potrzebne są w celu uniknięcia błędnego rozumienia podczas ich stosowania                                   |
| <b>ISO 9001:2015</b> – Systemy Zarządzania Jakością – Wymagania                                                                                                                                            | Jest to norma obejmująca całokształt wymagań, które przedsiębiorstwo musi spełnić aby zadowolić klienta. Jest to obecnie jedyna norma ISO serii 9000, która stanowi podstawę certyfikacji                                         |
| <b>ISO 9004:2009</b> – Zarządzanie mające na celu osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji -- Podejście poprzez zarządzanie jakością (Norma <b>ISO 9004:2018</b> – PKN przygotowuje wersję polskojęzyczną) | Jest to norma o charakterze wytycznych, w której podano wskazówki dotyczące ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością z korzyścią dla wszystkich zainteresowanych stron, przez utrzymywanie ciągłego zadowolenia klienta |
| <b>ISO 19011:2012</b> – Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania                                                                                                                                | Wytyczne audytowania dla wszystkich norm dot. zarządzania                                                                                                                                                                         |

## Rodzina norm ISO 9000

### Normy wspomagające SZJ:

- ISO 10002 – SZJ – Zadowolenie klienta. Wytyczne postępowania z reklamacjami w organizacjach
- ISO 10005 – SZJ – Wytyczne dotyczące planów jakości
- ISO 10006 – SZJ – Wytyczne dotyczące zarządzania jakością w przedsiębiorstwach
- ISO 10007 – SZJ – Wytyczne dotyczące zarządzania konfiguracją
- ISO 10012 – SZ Pomiarami - Wymagania dotyczące procesów pomiarowych i wyposażenia pomiarowego
- ISO 10013 – Wytyczne dotyczące dokumentacji SZJ

## Rodzina norm ISO 9000

Normy wspomagające SZJ:

- ISO 10014 – SZJ Wytyczne osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych
- ISO 10015 – Zarządzanie Jakością – Wytyczne dotyczące szkolenia
- ISO 10017 – Wytyczne dotyczące technik statystycznych odnoszących się do ISO 9001
- ISO 10019 – Wytyczne dotyczące wyboru konsultantów SZJ i korzystania z ich usług
- ISO /TS 16949:1999 – Systemy jakości – Dostawcy dla przemysłu motoryzacyjnego – Szczególne wymagania

## Rodzina norm ISO 9000 w Polsce

### Nazewnictwo norm ISO w Polsce

- PN – EN – ISO 9000:2006 - Terminologia
- PN – EN – ISO 9001:2009 - Wymagania
- PN – EN – ISO 9004:2010 – „Doskonalenie”
- PN – EN – ISO 19011:2003 - Audyt

#### Nowelizacja:

- PN – EN – ISO 9001:2015 – Wymagania
- PN-EN ISO 9004:2018-06 - wersja angielska
- PN-EN ISO 19011:2018-08 - wersja angielska

Uwaga – nazwy poszczególnych norm użyte powyżej są skrótowe!

## Zarządzanie Jakością – inne standardy stosowane w Zarządzaniu Jakością - przykłady

- AQAP – (Allied Quality Assurance Publication) – Wydawnictwo Sprzymierzonych dla Zapewnienia Jakości – AQAP 2110 -2130:2006 – projektowanie, produkcja, kontrola i badania + duża rodzina standardów uzupełniających **Uwaga:** standardy AQAP nie funkcjonują bez SZJ ISO 9001
- Lotnictwo i kosmonautyka – The International Aerospace Quality Group – standard AS 9100 – polski odpowiednik – rodzina PN – EN – 9100:2008

## Zarządzanie Jakością – inne standardy stosowane w Zarządzaniu Jakością - przykłady

- Przemysł motoryzacyjny:
  - QS 9000 – Stany Zjednoczone (agresywne ISO 9000)
  - VDA 6.1 – Niemcy (założenia ISO 9000)
  - AVSQ – Włoch (modyfikacja QS 9000)
  - EAQF – Francja (oparty na ISO 9000)
- Produkcja żywności, farmaceutyków i kosmetyków:
  1. System GHP – (*Good Hygiene Practice*) – Dobra Praktyka Higieniczna
  2. System GMP – (*Good Manufacturing Practice*) – Dobra Praktyka produkcyjna
  3. System HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*) – Analiza Zagrożeń i Krytyczny Punkt Kontrolny

## Wybrane systemy norm ISO w Zarządzaniu ISO serii 14 000

System zarządzania ekologicznego (proekologicznego) jest według ISO drugim co do ważności priorytetem wartym objęcia systemem norm. Normy ISO dotyczące tego aspektu funkcjonowania przedsiębiorstwa to normy **ISO serii 14 000**. Normy te zostały opublikowane w roku 1996.

### **Normy najważniejsze:**

- Norma ISO 14 001 – System Zarządzania Środowiskowego. Specyfikacja z wytycznymi stosowania.
- Norma ISO 14 004 – System Zarządzania Środowiskowego. Ogólne wytyczne dotyczące zasad, systemów i technik pomocniczych.  
oraz kilkanaście norm związanych, takich jak np:
- ISO 14 022 – Znakowanie wyrobów. Symbole

Polska seria: PN – EN – ISO 14001:2005

## Wybrane systemy norm ISO w Zarządzaniu

### **Normy dotyczące jednostek certyfikujących i laboratoriów badawczych**

Jest to seria norm **ISO 17 000**, która została opublikowana w 1993 roku (jeszcze jako seria 45 000) jako logiczne uzupełnienie systemu oceny obszaru normowanego przez Organizację ISO. Dotyczy wymogów jakie spełnić musi każdy podmiot ubiegający się o możliwość oceny systemu / produktu innego podmiotu.

Polskie normy (przykłady):

- PN – EN ISO/IEC 17021:2007 – Ocena zgodności. Wymagania dla jednostek prowadzących auditowanie i certyfikację
- PN-EN ISO/IEC 17025: 2005 - *Ogólne wymagania dotyczące kompetencji laboratoriów badawczych i wzorujących*”.

## Wybrane systemy norm ISO – systemy zintegrowane

### Zasada 1

- Organizacja ISO dąży do objęcia nieobligatoryjnymi normami systemowymi jak największej ilości obszarów działania przedsiębiorstwa, ważnych z punktu widzenia jego wiarygodności międzynarodowej (wynika to z celów ISO). Założenie jest proste: przedstawienie certyfikatu dotyczącego tylko Systemu Zarządzania Jakością (SZJ) może być w wielu sektorach nie wystarczające, dlatego też trzeba dać przedsiębiorstwom narzędzie dalszego uwiarygodniania swojej „kondycji”.

### Zasada 2

- Poszczególne normy ISO nie tylko są ze sobą niesprzeczne (co wynika z zasad ISO), ale także, poprzez swoją „wewnętrzną, „ISO-wską” filozofię, są ze sobą wysoce kompatybilne (szczególnie normy systemowe).

## Wybrane systemy norm ISO – systemy zintegrowane

Obecnie poprzez **Zintegrowany System Zarządzania** (wg norm ISO) rozumie się wdrożenie, równoczesne utrzymywanie oraz doskonalenie systemów zarządzania wg następujących „rodzin” norm ISO:

- Zarządzanie jakością – ISO serii 9000
- Zarządzanie Środowiskowe – ISO serii 14 000
- Zarządzanie Bezpieczeństwem Pracy – norma PN–N serii 18 000
- Także ISO serii 22 000:2005 – System zarządzania bezpieczeństwem żywności
- Także ISO 27 001:2007 – Zarządzanie Bezpieczeństwem Informacji
- ISO 31 000 – Zarządzanie Ryzykiem,
- .....i następne normy i standardy....

## System oceny zgodności

Wymogi współczesnego otoczenia przedsiębiorstw każdego dnia stawiają pod znakiem zapytania ich wiarygodność biznesową. Także klienci / konsumenci / użytkownicy produktów coraz większą wagę przywiązują do wszechobecnych standardów ustanowionych zazwyczaj przez liderów poszczególnych sektorów.

**Jak komunikować ŚWIATU swoją biznesową wiarygodność ?**

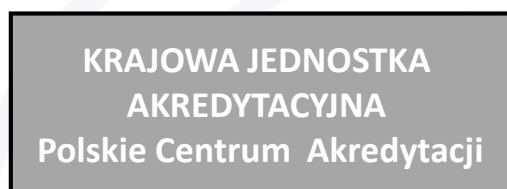
**W oparciu o jakie wartości budować markę / wizerunek, wreszcie zwykłą akceptację swej zdolności do zaspokajania potrzeb odbiorców ?**

Tzw. „wizja europejska” ale także tendencje obserwowane w biznesie, wskazują na rosnące znaczenie „systemów oceny zgodności”.

# Trzy stopnie systemu oceny zgodności

Norma PN EN ISO/IEC 17 011:2005

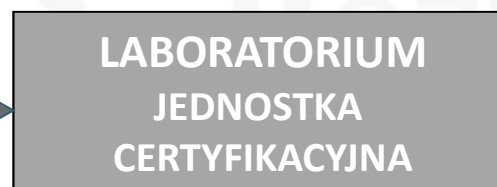
WYMAGANIA



AKREDYTACJA

Normy PN EN ISO/IEC serii 17 000

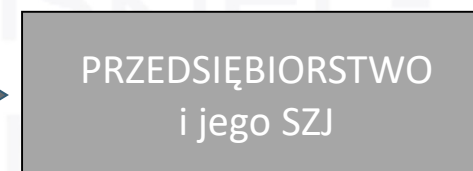
WYMAGANIA



AUDYT CERTYFIKUJĄCY

Norma PN EN ISO 9001:2009

WYMAGANIA



CERTYFIKAT  
SZJ



## System oceny zgodności

**Potwierdzenie jakości** – to działanie polegające na poświadczeniu odpowiedniego poziomu jakości obiektu (produktu, procesu, systemów zarządzania, organizacji jako całości, czy personelu) poprzez **ocenę jego zgodności** z określonymi wymaganiami (kryteriami).

## System oceny zgodności – pojęcia podstawowe

**Akredytacja** – udzielenie przez podmiot do tego uprawniony – innemu podmiotowi, prawa do oceny zgodności w przedmiotowym zakresie akredytacji, oraz prawa do wystawiania stosownych dokumentów dotyczących tej działalności.

## System oceny zgodności – pojęcia podstawowe

**Certyfikacja** – Przyznanie podmiotowi dokumentu stwierdzającego, że jego produkt, usługa lub system spełnia wymagania zapisane jako kryteria danej normy czy standardu określającego warunki przyznania takiego certyfikatu (dla produktu najczęściej: atest)

## System oceny zgodności – pojęcia podstawowe

**Audit** - usystematyzowany, niezależny i udokumentowany proces uzyskania dowodu z audytu i obiektywnej oceny w celu określenia, w jakim stopniu spełniono uzgodnione kryteria.

## System oceny zgodności – pojęcia podstawowe

Audyty Systemu Zarządzania Jakością można podzielić na:

- **Wewnętrzne** – przeprowadza sama organizacja (tzw. strona pierwsza). Celem uzyskanie informacji potrzebnych do działań korygujących, zapobiegawczych lub doskonalących.
- **Zewnętrzne:**
  - Klienta (**tzw. strona drugiej**). Celem zdobycie zaufania do dostawcy.
  - Niezależnej kompetentnej organizacji (**tzw. strony trzeciej**). Celem zdobycie zaufania potencjalnych klientów.

## System oceny zgodności – pojęcia podstawowe

### **Polskie Centrum Akredytacji**

- to krajowa jednostka akredytująca upoważniona do akredytacji jednostek certyfikujących, kontrolujących, laboratoriów badawczych i wzorcujących oraz innych podmiotów prowadzących oceny zgodności i weryfikacje na podstawie ustawy o systemie oceny zgodności z dnia 30 sierpnia 2002 roku.
- posiada status państwowej osoby prawnej i jest nadzorowane przez Ministerstwo Gospodarki.

## Normy ISO serii 9000 – kardynalne zasady TQM

1. **Skoncentrowanie się na kliencie** – rozpoznanie i odpowiedź na aktualne, nieuświadomione i przyszłe potrzeby klienta.
2. **Zasada przywództwa** – osoby kierujące organizacją powinny być przywódcami. Ich zadaniem jest stworzenie warunków maksymalnego zaangażowania pracowników i ich pełnej identyfikacji z organizacją.
3. **Zaangażowanie pracowników** – trudno sobie wyobrazić długofalowy sukces jakiejkolwiek organizacji bez zaangażowania się personelu. Lojalni i kompetentni pracownicy są najcenniejszym majątkiem organizacji.
4. **Podejście procesowe** – zarządzanie organizacją jest najskuteczniejsze, jeśli zarządza się procesami.

*Źródło: norma ISO PN – EN – 9004:2009 zał. B.*

## Normy ISO serii 9000 – kardynalne zasady TQM

5. **Podejście systemowe do zarządzania** – “opanowanie” całości organizacji i realizowanych w niej procesów daje szansę na skuteczność w zarządzaniu.
6. **Ciągłe doskonalenie** – potrzeby i oczekiwania klienta ulegają zmianom. Ciągłe doskonalenie wyrobów i procesów, a poprzez to dostosowanie ich do zmieniających się potrzeb powinno być wpisane w filozofię organizacji..
7. **Fakty podstawą do podejmowania decyzji** – w swoich sądach i decyzjach należy opierać się o informacje wynikające faktów i ich analizy wyniki, a nie o opinie i plotki.
8. **Powiązania z dostawcami oparte o obopólną korzyść** – organizacja i jej dostawcy “jadą na tym samym wózku”. Wzajemna współpraca przynosi korzyści obu stronom.

## System Zarządzania Jakością (SZJ) / MQS

### **System zarządzania jakością to:**

- system procesów ustanowionych po to aby monitorować ich zdolność do dostarczania, w sposób ciągły i powtarzalny, wyłącznie produktów zgodnych z wymaganiami.

# Proces w rozumieniu normy ISO 9001:2015



Źródło: Norma ISO 9001:2015, s.7

## Norma ISO 9001:2015 - procesy

- Zrozumienie i zarządzanie powiązanymi ze sobą procesami **jako systemem** przyczynia się do skuteczności i efektywności organizacji w osiąganiu zamierzonych wyników. Takie podejście umożliwia organizacji nadzorowanie powiązań i zależności pomiędzy procesami systemu, tak aby poprawić całkowite efekty działań.
- Podejście procesowe wymaga systematycznego zdefiniowania i zarządzania procesami i ich powiązaniem, tak aby osiągnąć zamierzone wyniki zgodne z polityką jakości i strategicznym kierunkiem organizacji.

## Norma ISO 9001:2015 – zakres normy

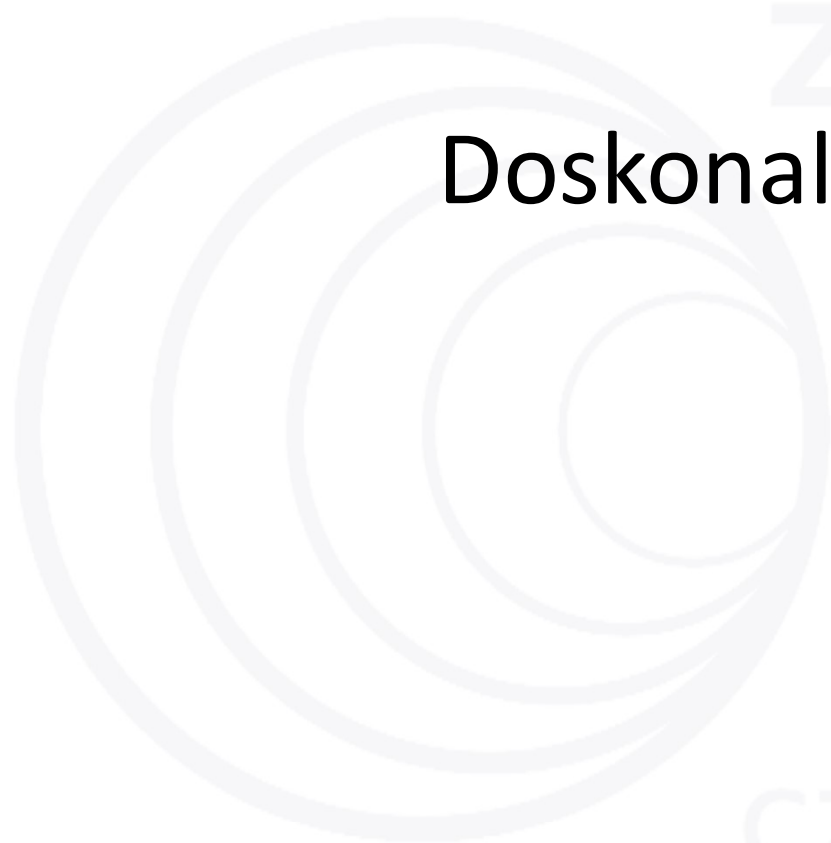
W niniejszej Normie Międzynarodowej wyspecyfikowano wymagania dotyczące systemu zarządzania jakością, gdy organizacja:

- a) pragnie wykazać zdolność do stałego dostarczania wyrobów i usług spełniających wymagania klienta i mających zastosowanie wymagań prawnych i regulacyjnych, oraz
- b) dąży do zwiększenia zadowolenia klienta przez skuteczne stosowanie systemu, łącznie z procesami doskonalenia systemu i zapewnienia zgodności z wymaganiami klienta i mającymi zastosowanie wymaganiami prawnymi i regulacyjnymi.

## Norma ISO 9001:2015 – Istota SZJ

**Organizacja powinna określić procesy potrzebne w systemie zarządzania jakością i ich zastosowanie w organizacji oraz powinna:**

- a) określić wymagane wejścia i oczekiwane wyjścia dla tych procesów;
- b) określić sekwencję i oddziaływanie tych procesów;
- c) określić i stosować kryteria, metody ( w tym monitorowanie, pomiary i powiązane z nimi wskaźniki wyników działania), potrzebne do zapewnienia skutecznego funkcjonowania i nadzorowania tych procesów;
- d) określić niezbędne zasoby wraz zapewnieniem ich dostępności;
- e) przydzielić odpowiedzialność i uprawnienia w tych procesach;
- f) uwzględnić ryzyka i szanse, jakie określono zgodnie z wymaganiami pkt. 6.1,
- g) oceniać te procesy i wdrażać potrzebne zmiany w celu zapewnienia, że procesy te osiągają zamierzone wyniki;
- h) doskonalić procesy systemu zarządzania jakością.



# Doskonalenie jakości

Zintegrowany  
Program  
Rozwoju  
Politechniki  
Lubelskiej -  
część druga

## Ciągłe doskonalenie jako istota współczesnego biznesu

- Postulat (wymóg) ciągłego doskonalenia) stał się współcześnie nie kwestionowaną koniecznością.
- Nie ma powodu aby firma istniała przez wieki w biznesie – P. Drucker
- Jedyna pewną rzeczą jest zmiana – W.E. Deming
- Kto się nie zmienia, ten stoi w miejscu, kto stoi w miejscu ten się cofa – przysłowie chińskie
- Sensem strategii rozwoju przedsiębiorstwa musi być pozytywna zmiana, ukierunkowana na ciągły wzrost konkurencyjności – zmieniać na lepsze to istota rozwoju !

## Przesłanki ciągłego doskonalenia

- Wysoka zmienność otoczenia przedsiębiorstw
- Burzliwy rozwój technologii
- Globalizacja – wymusza wzrost konkurencyjności, przyśpiesza kopiowanie dobrych, skutecznych sposobów działania
- Nastawienie i oczekiwania współczesnego konsumenta
- Zmiana charakteru współczesnego konkurowania – z cenowo-ilościowego, na innowacyjno-jakościowy

## Co doskonalić - hierarchia

### Poziomy doskonalenia:

1. Doskonalenie organizacji – odbywa się w procesie Zarządzania Strategicznego i obejmuje przede wszystkim doskonalenie Systemu Zarządzania oraz implementację nowych koncepcji i metod. W tym sensie przyjęcie koncepcji TQM ma charakter doskonalenia całej organizacji.
2. Doskonalenie poszczególnych podsystemów organizacji: np.: ZZL, Produkcja, Dystrybucja...
3. Doskonalenie procesów

## Przedmiot zainteresowania ZJ

W Zarządzaniu Jakością przedmiotem zainteresowania jest doskonalenie:

1. Całego Systemu Zarządzania Jakością
2. Procesów biznesowych i realnych („fizycznych”)

## Doskonalenie SZJ - możliwości

Doskonalenie SZJ może opierać się na następujących elementach:

- Norma ISO 9004:2009 – Zarządzanie mające na celu osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji -- Podejście poprzez zarządzanie jakością
- Wdrażanie innych norm, systemów i standardów (np. specjalistycznych) i włączanie ich do swojego SZJ
- Elementy i wartości TQM (8 zasad TQM w ISO 9004:2009)
- Kryteria regionalnych, krajowych i zagranicznych nagród jakości
- Najnowsze koncepcje i metody zarządzania, także spoza ZJ – np. Zarządzanie Wiedzą

## Doskonalenie SZJ – Nagrody Jakości

- Ocena stopnia wdrożenia koncepcji TQM możliwa jest tylko w jeden sposób (tu nie ma certyfikatu) – firmy ubiegają się o tzw.: „nagrodę jakości”. Wszystkie nagrody jakości opierają się na kryteriach mających korzenie w koncepcji TQM.
- **Aby aplikować do nagrody jakości należy dokonać samooceny – jej wynik może spowodować decyzję o rezygnacji !**
- **Uwaga !** – wdrożenie i certyfikacja SZJ wg wymagań normy ISO 9001:2025 nie jest wystarczającym stopniem zaawansowania przy ubieganiu się o tego typu nagrodę.

# Doskonalenie SZJ – Nagrody Jakości - Świat

## **1. Nagroda im. W.E. Deminga (*Deming Application Prize*)**

Przyznawana od 1950 roku przez japońską organizację JUSE, jest pierwszą nagrodą jakości na świecie. Od roku 1987 roku przyznawana jest także w kategorii globalnej. Obecnie uznawana jest za jedną z najbardziej prestiżowych nagród gospodarczych na świecie. (10 modułów samooceny)

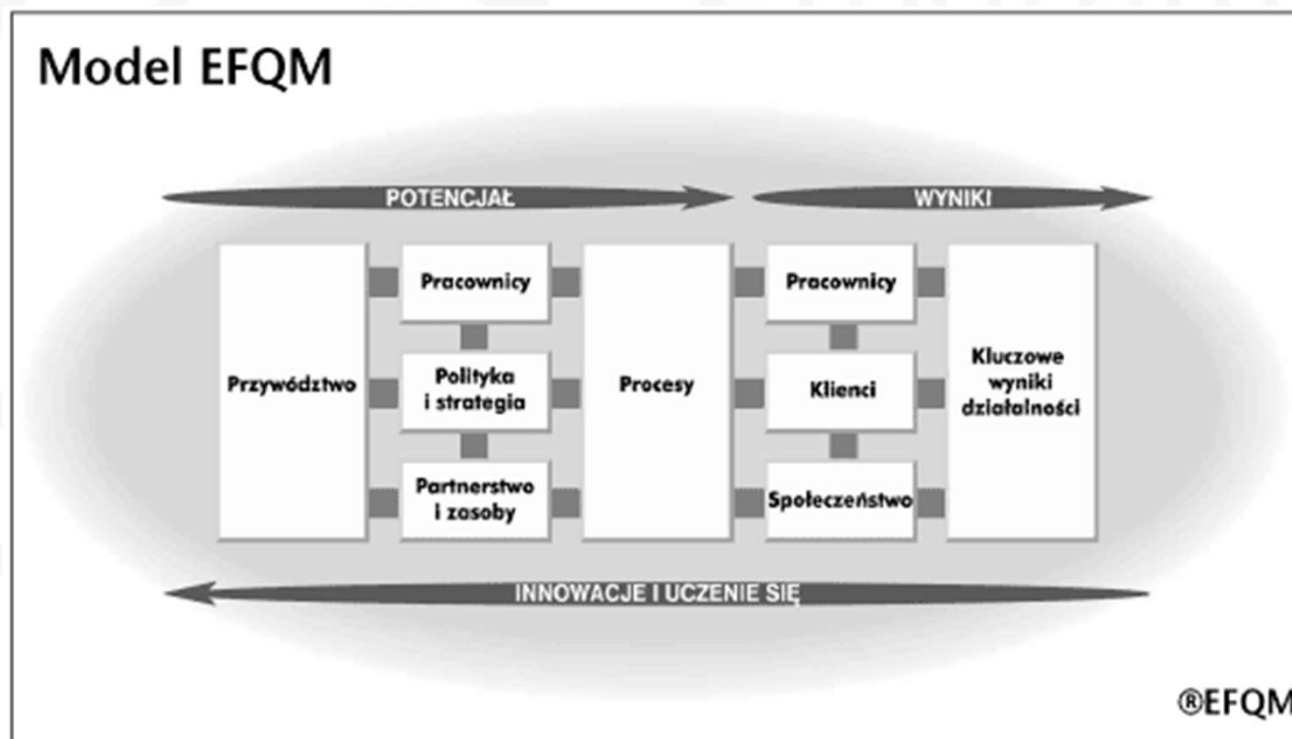
## **2. Nagroda im. Malcolma Baldridge'a (Malcolm Baldrige National Quality Award)**

Ustanowiona w USA w 1987 roku w celu promowania na rynku amerykańskim rodzimych firm produkujących produkty wysokiej jakości. (7 modułów samooceny)

# Doskonalenie SZJ – Nagrody Jakości - Europa

## 3. Europejska Nagroda Jakości (*Business Exellance Model – Model EFQM*)

Przyznawana od 1991 roku przez Europejską Fundację na rzecz Zarządzania przez Jakość (EFQM – *European Foundation for Quality Management*), której celem jest szerokie propagowanie idei TQM. (9 modułów samooceny)



### Model doskonałości EFQM

# Doskonalenie SZJ – Nagrody Jakości - Polska

## 4. Polska Nagroda Jakości

Przyznawana od 1995 roku przez Kapitułę powołaną przez Krajową Izbę Gospodarczą, Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, Fundację „Teraz Polska”. Przyznawana jest w kategorii indywidualnej i zespołowej, tj. dla firm polskich (min. 50% kapitału krajowego), działających min. 3 lata na terenie naszego kraju. Model tej nagrody jest dokładnie taki sam jak model europejski, tj.: Model EFQM (9 obszarów samooceny)



# Doskonalenie SZJ – poziom PROCESÓW

**Norma ISO 9004:2000 (stara edycja !) – zał. B. (cytat):**

„Proces ciągłego doskonalenia

Zaleca się, aby celem strategicznym organizacji było ciągłe doskonalenie procesów, prowadzone aby poprawić funkcjonowanie organizacji i zwiększyć korzyści stron zainteresowanych.

Są dwa podstawowe sposoby przeprowadzania ciągłego doskonalenia procesu, jak podano poniżej:

- a) przedsięwzięcia przełomowe, które prowadzą do zmiany i udoskonalenia istniejących procesów lub do wdrożenia nowych procesów; zazwyczaj są one wykonywane przez zespoły interfunkcyjne, niezależnie od rutynowych działań.
- b) bieżące działania dotyczące doskonalenia, prowadzone przez ludzi małymi krokami, w istniejących procesach.”

Komentarz:

- a) gruntowna reinżynieria procesu
- b) kaizen (ang.: *continuous improvement*)

# Doskonalenie SZJ – poziom PROCESÓW - Kaizen



## **Kaizen**

(jap. 改善 - "kai" - zmiana, "zen" - dobry, czyli *ciągłe doskonalenie*) - filozofia wywodząca się z japońskiej kultury i praktyki zarządzania. Jej zastosowanie nie sprowadza się tylko do tego, by produkt, czy usługa odpowiadały określonym wymaganiom jakości. W myśl tej filozofii jakość sprowadza się do stylu życia - niekończącego się procesu ulepszania. Podstawową regułą tej filozofii jest ciągłe zaangażowanie oraz chęć ciągłego podnoszenia jakości firmy i produktu.

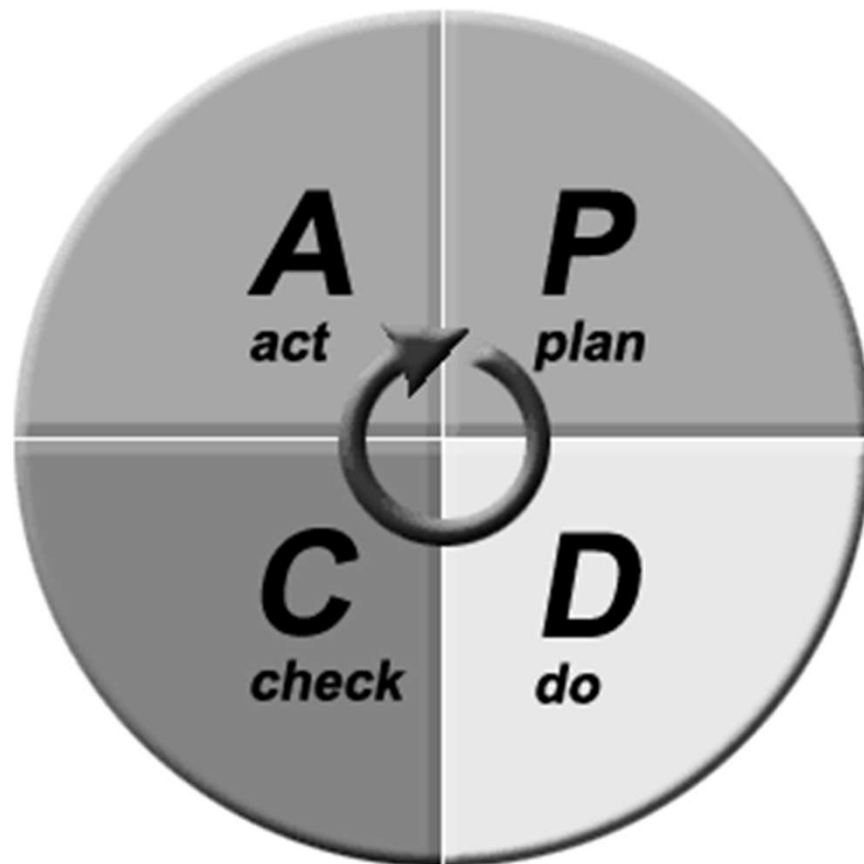
## Doskonalenie SZJ – poziom PROCESÓW - Kaizen

### **10 Zasad *kaizen***

1. Problemy stwarzają możliwości
2. Pytaj 5 razy „Dlaczego?”
3. Bierz pomysły od wszystkich
4. Myśl nad rozwiązaniami możliwymi do wdrożenia
5. Odrzucaj ustalony stan rzeczy
6. Wymówki, że czegoś się nie da zrobić są zbędne
7. Wybieraj proste rozwiązania – nie czekając na te idealne
8. Użyj sprytu zamiast pieniędzy
9. Pomyłki koryguj na bieżąco
10. Ulepszenie nie ma końca

# Doskonalenie SZJ – poziom PROCESÓW

## Cykl PDCA



Poprawa to działanie ciągłe  
– cykl PDCA Deminga (Shewharta)

### **P - PLANUJ**

- Planuj poprawę swoich działań. Najpierw skoncentruj się nad tym co nie funkcjonuje prawidłowo (co jest problemem). Opracuj pomysły, które mogą ten problem rozwiązać.

### **D - WYKONAJ**

- Wprowadź zaplanowane zmiany na małą skalę (eksperyment). To pozwoli na późniejsze przetestowanie pomysłu bez wprowadzania zaburzeń w całej organizacji jeżeli pomysł nie będzie dobry.

### **C - SPRAWDŹ**

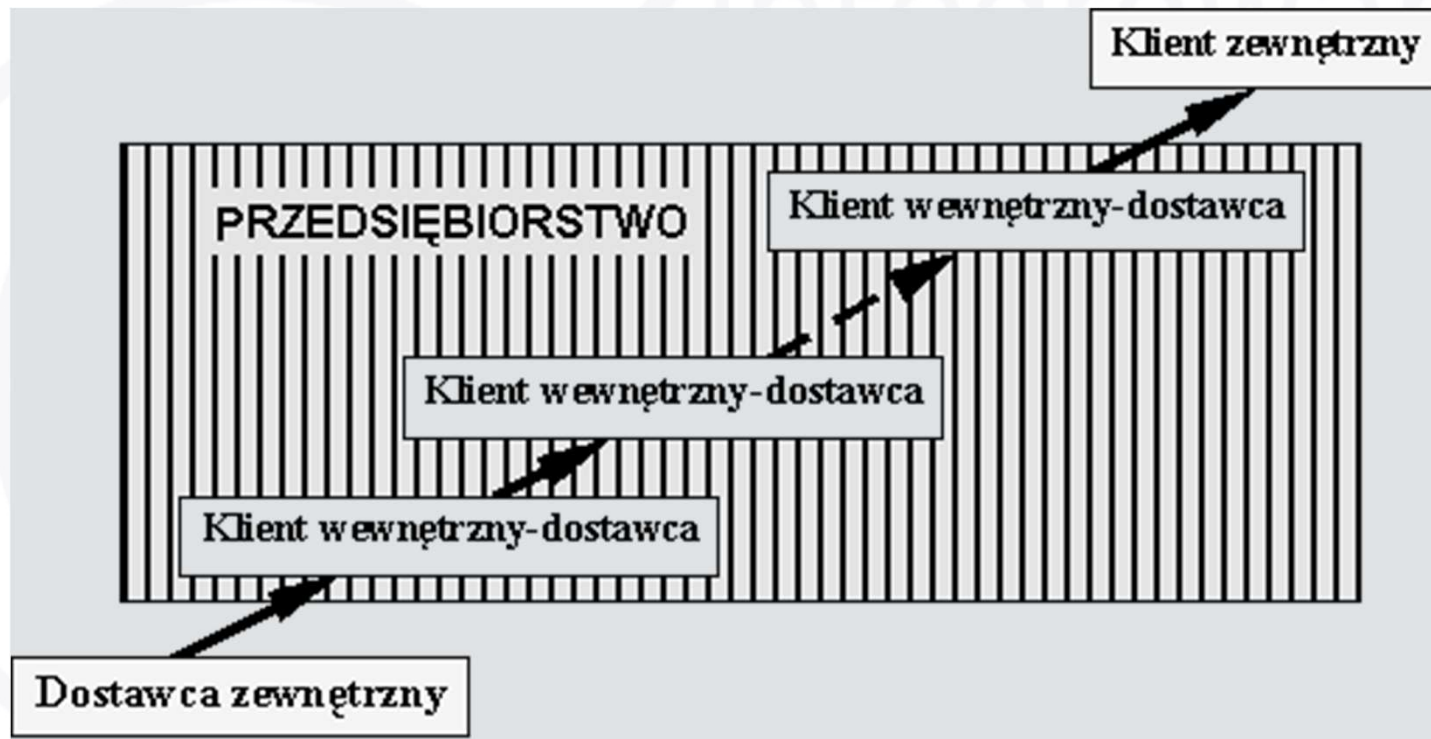
- Sprawdź czy wprowadzony eksperyment przyniósł właściwe rezultaty czy nie. Sprawdź to dokładnie (czy np. zmiana nie wprowadzi kolejnych problemów) - jeżeli to potrzebne wykonaj testy i walidacje produktu lub procesu zanim stwierdzisz, że zmiana przynosi pozytywny skutek.

### **A - DZIAŁAJ**

- Wprowadź zmiany na pełną skalę jeżeli eksperyment się udał. Podziel się także pomysłem z innymi osobami w organizacji, które mogą na tej zmianie skorzystać i czegoś się nauczyć.

# Doskonalenie SZJ – poziom PROCESÓW

## Koncepcja klienta wewnętrznego



**Suma zadowolenia wszystkich pracowników przedsiębiorstwa z ich wewnętrznych dostawców (kolegów) bezpośrednio przekłada się na końcowy efekt poziomu jakości produktu (usługi) finalnego – wreszcie zaś na zaspokojenie potrzeb klientów zewnętrznych.**

# Doskonalenie SZJ – poziom PROCESÓW

## **Doskonalenie procesów – praktyka:**

- zidentyfikuj proces i problem
- poszukaj przyczyn
- znajdź możliwe rozwiązania
- które rozwiązania da się zastosować i jaki będzie efekt?
- czy nie pogorszy się praca innych ludzi?
- czy nie pogorszą się inne procesy?
- czy koszt wdrożenia rozwiązania nie jest wyższy od spodziewanych efektów?
- **uzyskaj szeroką akceptację**
- **stosuj cykl PDCA**
- **pracuj w zespole**
- **wykorzystuj narzędzia jakości (klasyczne i inne...)**

## Koszty Jakości – podstawowy wskaźnik doskonalenia SZJ

### **Widoczne:**

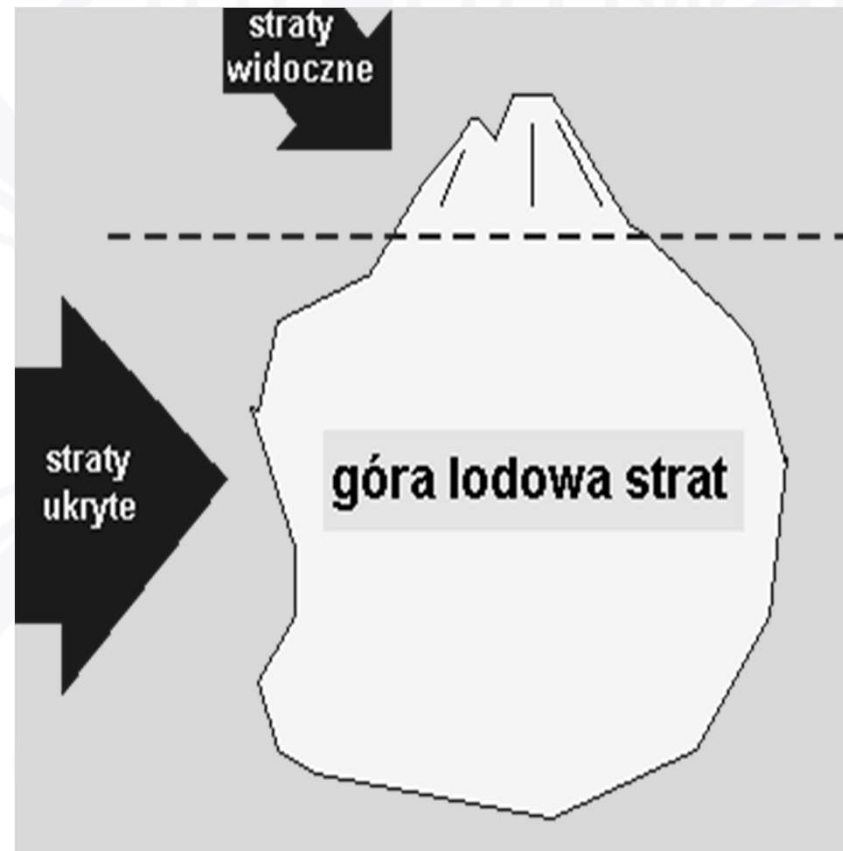
**wady nienaprawialne**- koszt wytworzenia produktów lub zakończonych procesów, które nie spełniają wymagań (specyfikacji)

**poprawki**- koszt lokalizacji i usuwania wad w celu uzyskania odpowiednich charakterystyk produktu

**zwroty od klientów**, - koszt wytworzenia produktów zwróconych lub usług zakwestionowanych przez klientów z powodu niedostatecznej jakości

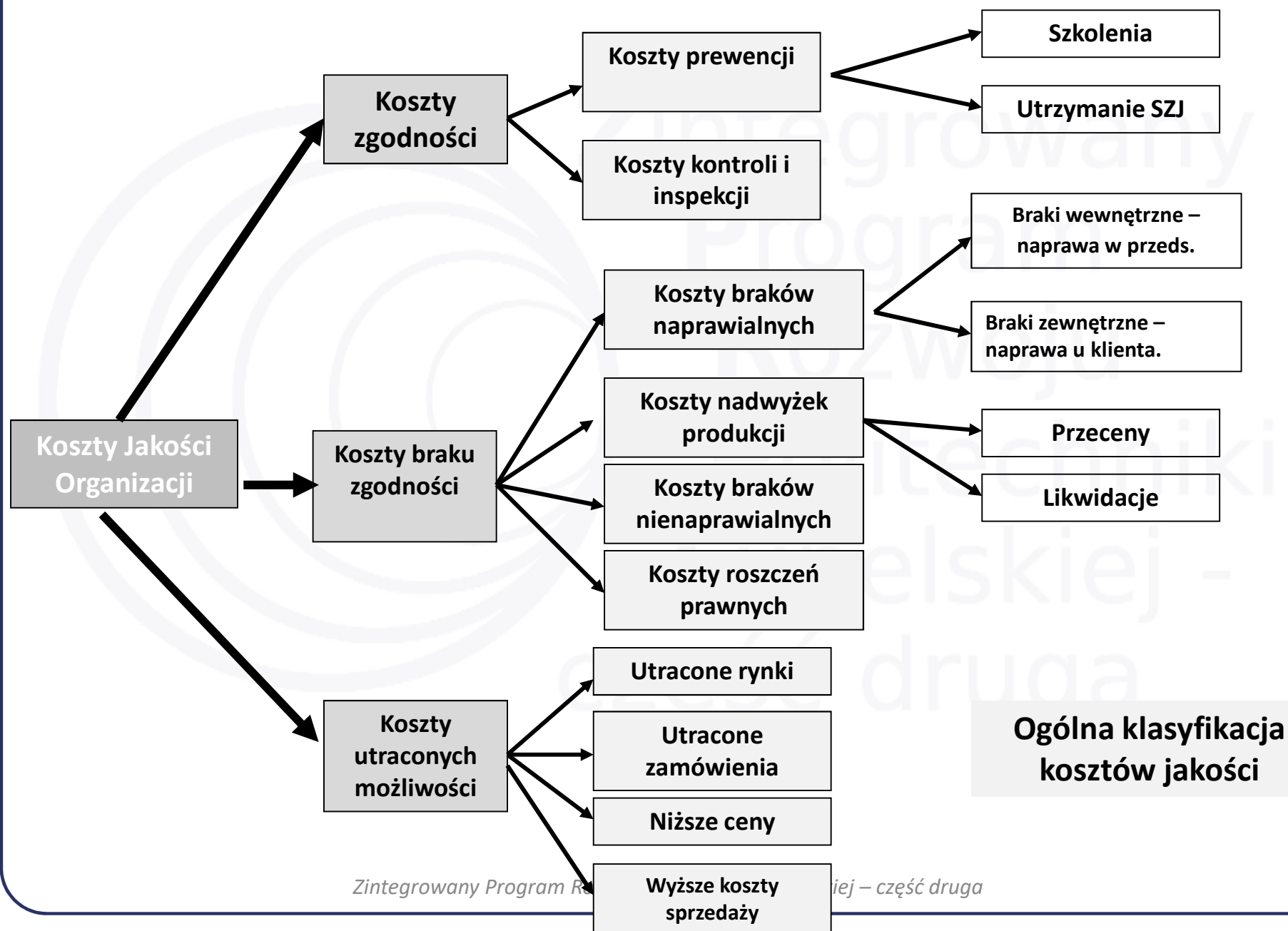
# Koszty Jakości – podstawowy wskaźnik doskonalenia SZJ

- Reklamacje klientów
- Roszczenia klientów
- Nadgodziny
- Zaległości płatnicze
- Zmarnowany wysiłek i nakłady
- Opóźnienia
- Zwiększone zapasy
- Nadmierny potencjał
- Utrata lojalności klientów
- Utrata potencjalnych klientów



## Ukryte koszty jakości

# Koszty Jakości – podstawowy wskaźnik doskonałości SZJ





# Zarządzanie jakością usług

## Wykład 6 Modele jakości usług

dr inż. Robert Maik



## Znaczenie modeli w zarządzaniu jakością usług

- Uzupełnienie / zastąpienie nieprecyzyjnych definicji wielowymiarowego pojęcia jakości usług
- Lepsze zrozumienie mechanizmów i dynamiki powstawania jakości w usługach
- Brak modelu „uniwersalnego” w jakości usług (paradoks – podobnie jak w modelowaniu zachowań konsumenckich)
- Tworzenie punktu wyjścia do metodyki badania i pomiaru jakości usług
- Poszukiwanie kierunków doskonalenia usług

## Znaczenie modeli w zarządzaniu jakością usług

Trudności w tworzeniu modeli jakości usługi (ich wielość) wynikają z:

- specyficznych cech usługi (niematerialność, udział konsumenta, niemożność nabycia praw własności, etc...)
- wielości typów i rodzajów usług
- wielości i różnorodności determinantów jakości usługi
- bezwzględnej konieczności uwzględnienia osoby (osobowości) konsumenta

## Modele jakości usług

Najbardziej znane modele jakości usług:

- model jakości usług Parasuramana, Zeithaml, Berry'ego (model luk),
- model jakości usług Grönroosa,
- model jakości cząstkowych Gummessaona,
- zintegrowany model jakości Grönroosa i Gummessaona (4Q).

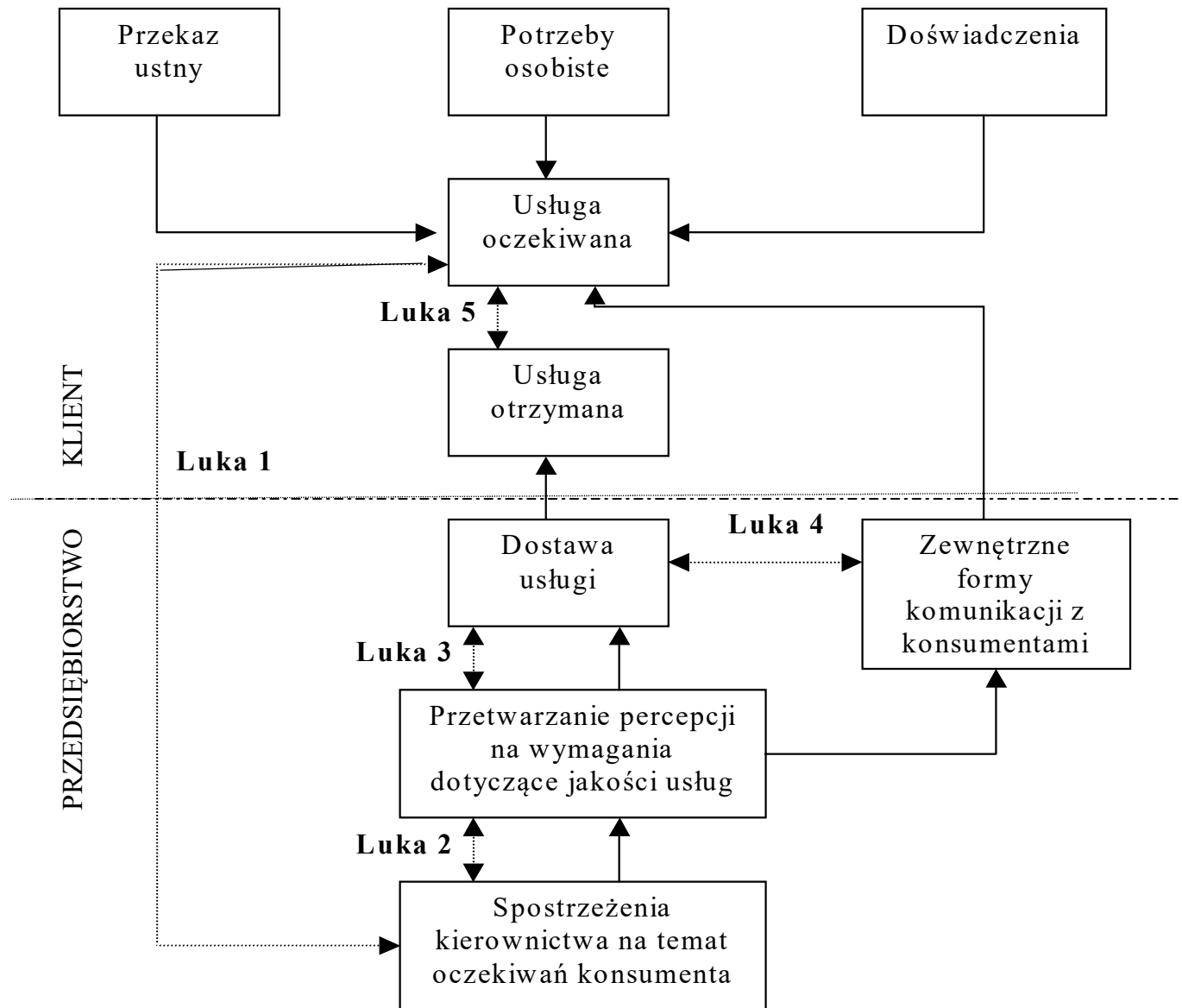
## Znaczenie modeli w zarządzaniu jakością usług

Większość „klasycznych” modeli jakości usług opiera się na założeniu, że jakość to relacja między jakością oczekiwaną i jakością otrzymaną przez konsumenta.

## Model jakości usług Parasuramana, Zeithaml, Berry'ego (model luk)

- Amerykańscy uczeni z Uniwersytetu w Teksasie:  
A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, L. L. Berry stworzyli w latach 1983 – 1985 model jakości usług, który wynikał z potrzeby pomiaru różnic między poziomem zaspokojenia oczekiwań, a postrzeganiem usług przez klienta.  
W wyniku prac badawczych autorzy tej metody zdefiniowali pięć luk dotyczących jakości usług.

# Model luk



## Model luk

**1. Luka pierwsza** to rozbieżność między oczekiwaniami klientów, a percepcją (odbioorem) tych oczekiwań przez usługodawcę i wynika ona z braku wiedzy odnośnie oczekiwań klientów. Można tu dopatrywać się złego marketingu bądź złej komunikacji w organizacji, co spowodowane może być zbyt wydłużoną strukturą i niedochodzeniem informacji na najwyższe szczeble oraz podejmowania przez zarząd błędnych decyzji strategicznych.

## Model luk

**2. Luka druga** to rozbieżność pomiędzy percepcją oczekiwań klientów przez organizację, a wymaganiami, jakie mają odnośnie jakości. Przyczyną może tu być niewłaściwe realizowanie celów jakościowych przez kierownictwo, brak przekonania o możliwości sprostania wymaganiom stawianym przez klientów, a również to, w jakim stopniu cele jakościowe organizacji oparte są na normach, a na ile na oczekiwaniach klientów.

## Model luk

**3. Luka trzecia** to rozbieżności pomiędzy specyfikacją jakości usługi, a jej wykonaniem (dostawą). Wynikać to może z niewystarczających kwalifikacji personelu, niewłaściwego sterowania systemami procesowymi usługi, słabej technologii, bądź z niedostatków w pracy w zespołach.

## Model luk

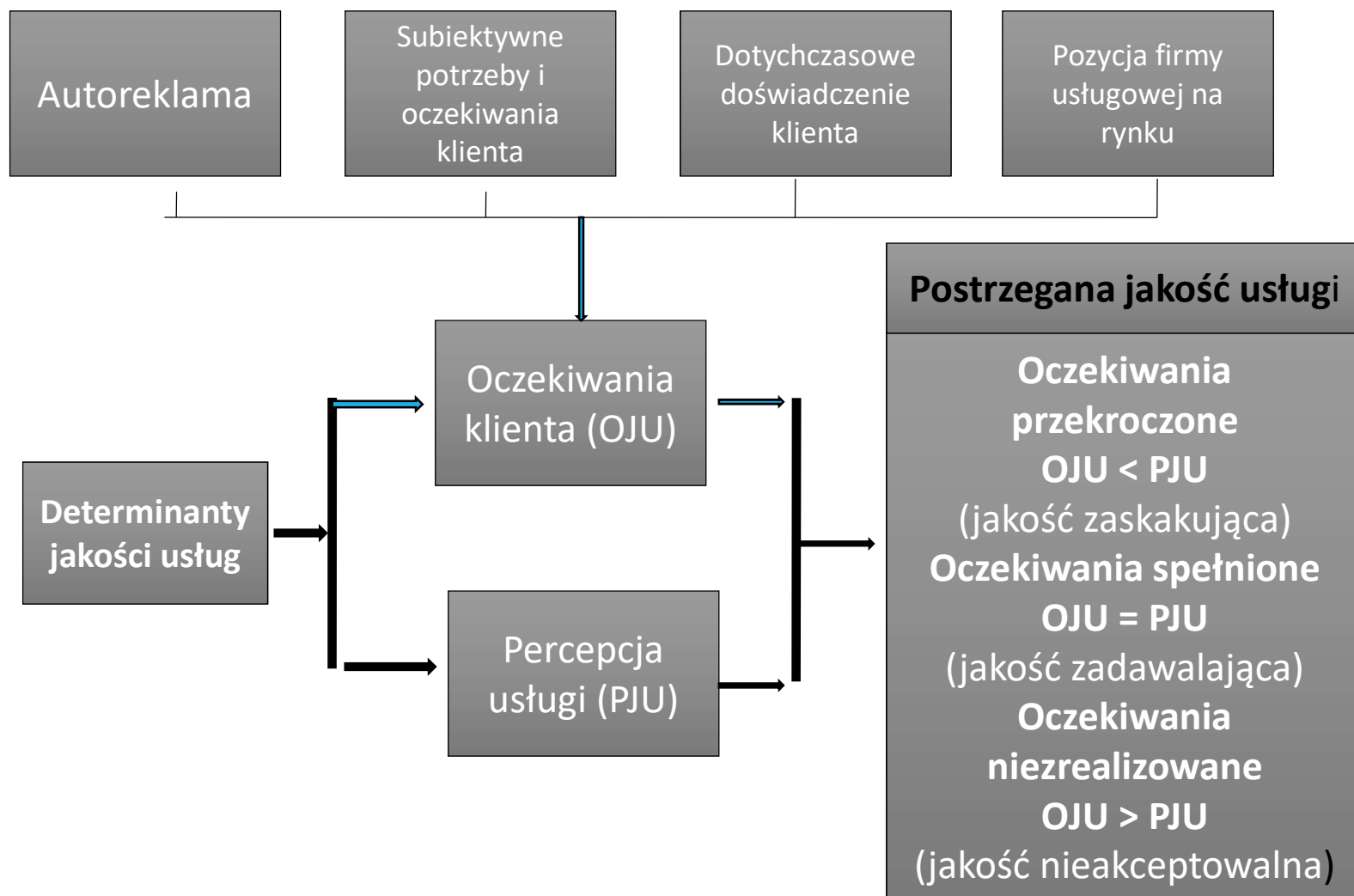
**4. Luka czwarta** to rozbieżność pomiędzy zewnętrzną komunikacją z klientem, a wykonaniem usługi. Dotyczy to głównie różnic, jakie występują w polityce i procedurach realizowanych w oddziałach i departamentach firm usługowych.

## Model luk

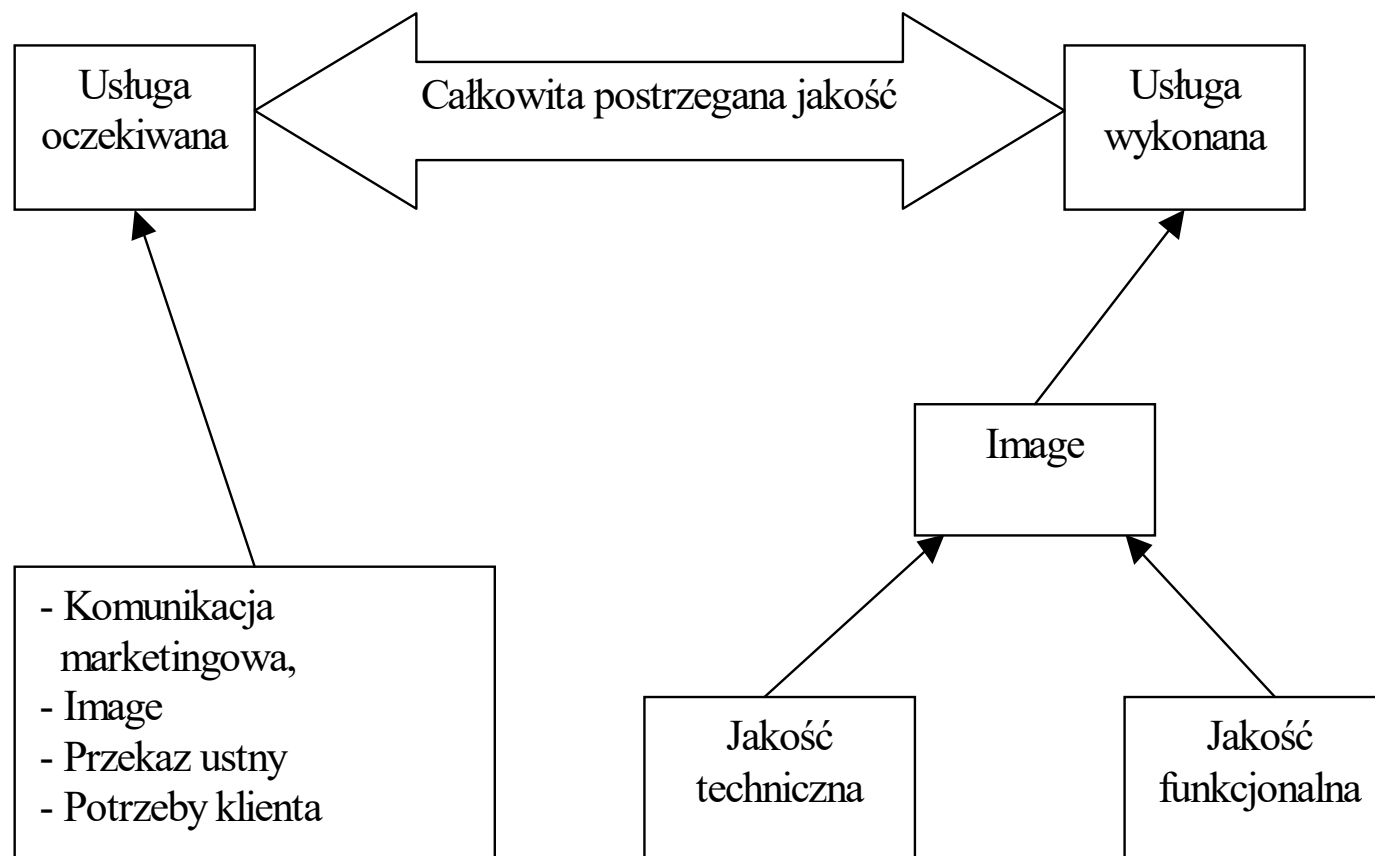
**5. Luka piąta** jest wynikiem występowania luk poprzednio wymienionych i stanowi ona rozbieżność pomiędzy usługą oczekiwaną, a usługą otrzymaną. Zapełnienie tej luki jest podstawowym wyzwaniem dla firmy, gdyż by zapewnić dobrą jakość usług, usługodawca powinien spełniać, a najlepiej przewyższać oczekiwania klienta.

Luka 5 – nazywana jest „zewnętrzną luką jakości”.

# Model luk. Jakość postrzegana usługi. (PZB)



# Model jakości usług Grönroosa



## Model jakości usług Grönroosa

**Jakość techniczna** jest według Grönroosa efektem końcowym procesów operacyjnych (np. naprawiony parasol).

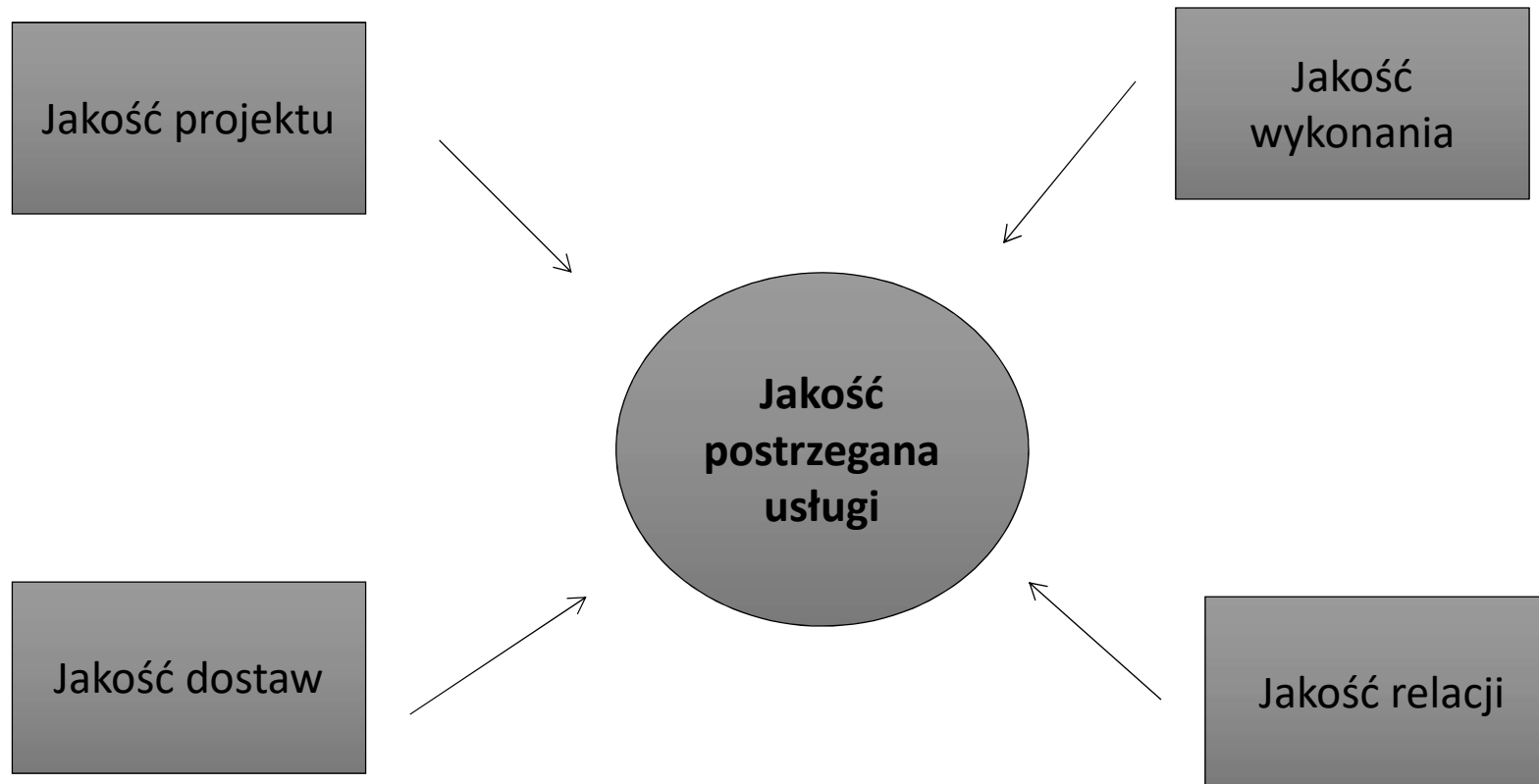
**Jakość funkcjonalna** jest kształtowana podczas procesu świadczenia usługi. Na jej ocenę wpływa poziom obsługi klienta przez świadczącego usługę, jego umiejętności interpersonalne, doświadczenie i kompetencje.

**Suma obu wymiarów jakości** z uwzględnieniem jakości oczekiwanej tworzy całkowitą uświadomioną przez klienta jakość.

## Model jakości usług Grönroosa

- Grönroos w swoim modelu podkreśla rolę **wizerunku** przedsiębiorstwa w kształtowaniu jakości, jakiej doświadcza konsument.
- Dobry wizerunek przedsiębiorstwa może być **pewnego rodzaju filtrem** minimalizującym negatywny wpływ ewentualnych błędów, które mogą zaważyć na ocenie jakości przez konsumenta.

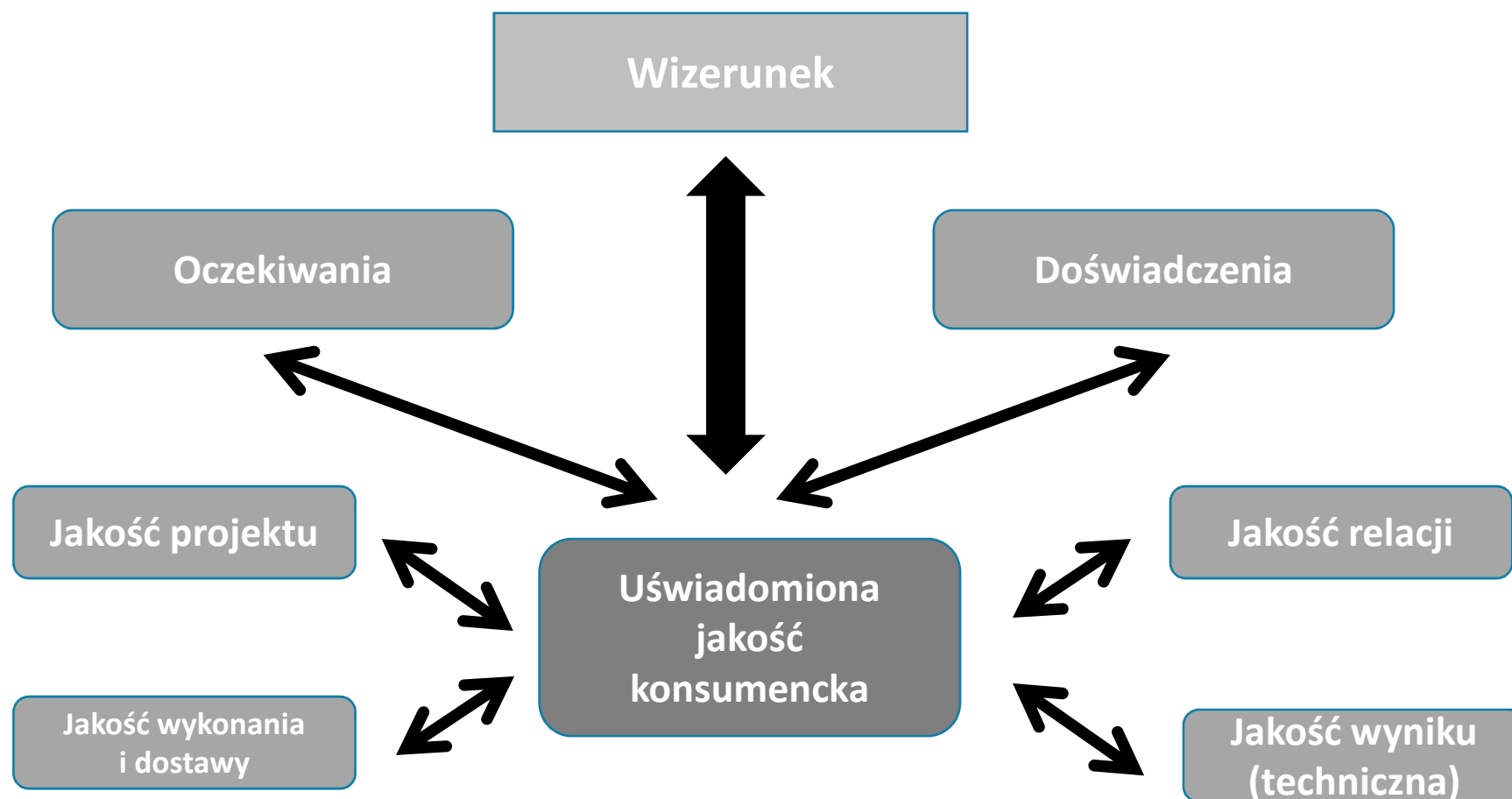
# Model jakości częściowych Gummessona



## Model jakości częściowych Gummessaona

- **Jakość projektu** – jak powinna być zrealizowana usługa aby zadowolić klienta „za pierwszym razem”
- **Jakość wykonania** - głównie zgodność realizacji z projektem (standardem, planem)
- **Jakość dostawy** – (termin niejasny!) np.: terminowe świadczenie usług, zgodność realizacji z harmonogramem, sprawny transport, odpowiednią formę dostawy, etc.
- **Jakość relacji** – kreowanie przez daną firmę zewnętrznych relacji, kontaktów i sieci z klientami

## Zintegrowany model jakości Grönroosa i Gummessaona (4Q)



## Zintegrowany model jakości Grönroosa i Gummessaona (4Q)

- Model ten łączy zalety modelu Grönroosa – czyli dwa aspekty jakości usługi – techniczną i funkcjonalną, jak też bardziej szczegółowe obszary analizy (postrzegania) z modelu Gummessaona
- „Filtr wizerunku” usługodawcy w dalszym ciągu pełni istotną rolę
- Model integruje wymiar zewnętrzny jakości (oczekiwania, wizerunek i doświadczenie) oraz wymiar wewnętrzny – 4 x Q

## Podsumowanie

- W literaturze przedmiotu można znaleźć kilkanaście innych modeli jakości usług.
- Większość modeli wykorzystuje albo analizę relacji jakość oczekiwana – jakość dostarczona, albo analizę kombinacji atrybutów (determinantów) jakości usługi.
- Wymiar praktyczny modeli jakości usług określa ich przydatność w pomiarze poziomu jakości oraz / lub wskazanie analitycznych obszarów doskonalenia.



# Zarządzanie jakością usług

## Wykład 7 Pomiar jakości usług Część I

dr inż. Robert Maik



## Istota zarządzania jakością w usługach

### **Sekwencja:**

1. Poznaj istotę usługi i jej potencjalnych klientów
2. Mądrze zaprojektuj usługę
3. Znajdź wskaźniki sukcesu i wymyśl jak je zmierzyć
4. **Zmierz postrzeganie jakości twojej usługi**
5. Zidentyfikuj elementy nieprawidłowe i napraw je
6. Zacznij od punktu 1

## Pomiar jakości usług - uwagi

- Zarządzanie jakością usług „stoi” ich pomiarem – jest procesem ciągłym wynikającym z troski o jak najlepszą obsługę klientów – co stanowi o konkurencyjności oferty !!!!!
- Pomiar jakości w usługach jest wszechobecny niezależnie od wielkości firmy i branży.
- Pomiar jakości usług zwykle jest nieformalnym procesem ciągłym z silnym sprzężeniem zwrotnym

## Pomiar jakości usług - uwagi

- W mikro firmach usługowych pomiar jakości jest głównym czynnikiem kształtującym zatrudnienie
- Mikro firmy usługowe zwykle nie realizują formalnego pomiaru jakości ale pomiar ten jest silnym czynnikiem regulacyjnym; zastępuje standardy, wpływa na decyzje i na kulturę organizacyjną
- Bieżąca, operacyjna i często nieformalna ocena poziomu jakości usługi, wykorzystywana jest do doskonalenia i budowania tożsamości firmy – zwykle docelowo prowadzi do powstania nieformalnych (lub nawet formalnych) standardów i procedur

## Pomiar jakości usług - uwagi

- **Pomiar jakości produktów** odbywa się co najmniej dwukrotnie (producent, klient) i nie ma bezpośrednich oddziaływań formujących
- **Pomiar jakości usług** ma charakter ciągły i ma silne oddziaływania formujące (kolejna różnica produkt - usługa)
- Realizacja usługi jest bardziej elastyczna od produkcji – łatwiej wprowadzać korekty zmierzające do jej udoskonalenia

## Pomiar jakości usług - uwagi

- Panuje powszechne przekonanie, że pomiar jakości usług (szczególnie sformalizowany) jest trudny, skomplikowany i niemiarodajny
- „To prawda, dlatego nikt nie zawraca sobie tym głowy!”
- Sformalizowany i metodyczny pomiar jakości usług ma ograniczone zastosowanie głównie dla działalności usługowej o większym rozmiarze, np. sieciowej, oraz szczególnie do takiej, która łatwiej się standaryzuje – bowiem można wtedy dość prosto „złapać” powtarzalne czynniki – determinanty jakości ( lub potencjalnych niezgodności)
- Badanie jakości usług jako proces permanentny realizowane jest zwykle w transporcie, turystyce, medycynie, hotelarstwie, gastronomii, etc.

## Pomiar jakości usług - uwagi

Regularne badania poziomu satysfakcji konsumenta dają co najmniej następujące korzyści:

- **badania umożliwiają stworzenie tzw. systemu wczesnego ostrzegania** (im szybciej zostanie zdefiniowana przyczyna braku satysfakcji konsumenta, tym szybciej zostanie usunięta i tym mniej klientów odejdzie),
- **badania identyfikują słabe strony oferty usługowej** (pozwalają poznać elementy budzące w klientach negatywne oceny zanim wpłyną one w istotny sposób na wyniki sprzedaży),
- **badania identyfikują słabe strony systemu i personelu** realizującego i sprzedażowego,
- badania pozwalają oceniać postrzeganie konkurencyjnej oferty i mocnych stron działań konkurencji poprzez porównanie: „my versus oni”

## Pomiar jakości usług - przegląd

| <b>Metody tradycyjne</b>    | <b>Metody specjalne (tylko do oceny usług)</b> |
|-----------------------------|------------------------------------------------|
| Badania ankietowe           | Metoda SERVQUAL                                |
| System skarg i sugestii     | Technika zdarzeń krytycznych - CIT             |
| Wywiady                     | „Tajemniczy klient”                            |
| Benchmarking                | Metody zintegrowane                            |
| Wskaźnik powtórnych zakupów |                                                |

## Metoda SERVQUAL - uwagi

- Metoda opracowana przez zespół PZB w połowie lat 80-tych
- Pierwsza użyteczna, sformalizowana metoda badania jakości usług
- Opiera się o model „5 luk” – jej celem jest likwidacja luki 5 (zewnętrznej) poprzez identyfikację naj słabszych elementów danej usługi
- Luka 5 – luka pomiędzy usługą oczekiwaną a otrzymaną (postrzeganą)

## Metoda SERVQUAL - założenia

### Założenia:

- Badanie ankietowe percepcji jakości usługi ma służyć usuwaniu (zmniejszaniu) poszczególnych luk
- Ankieta musi być sformalizowana, ustrukturalizowana i posiadać określoną skalę ocen.
- Jakość usługi to  $S(Q) = \sum(P - O)$ , gdzie:
  - $S(Q)$  – stopień spełnienia oczekiwań konsumentów
  - $O$  – oczekiwania jakości usługi,
  - $P$  – postrzegana (dostarczona) jakość usługi

## Metoda SERVQUAL - założenia

### Istota metody Servqual:

1. Badamy pięć wyselekcjonowanych obszarów tworzenia jakości usługi, mianowicie:

- **materialność usług** - *tangibles*, rozumiana jako wygląd zewnętrzny i wewnętrzny pomieszczeń oraz placówki usługowej, wyposażenie, infrastruktura, materiały promocyjne oraz ubiór, zachowanie i prezencja personelu kształtujące wizerunek w oczach klienta,
- **solidność (rzetelność)** - *reliability*, definiowana również jako niezawodność, czy też sumienność, czyli zdolność usługodawcy do zrealizowania obiecannej usługi we właściwy sposób i na obiecanym poziomie - dokładnie, solidnie, niezawodnie, rzetelnie i na czas,

Źródło: Stoma M., *Modele i metody pomiaru jakości usług*, ...

## Metoda SERVQUAL - założenia

### Wymiary c.d.:

- **empatia** - *empathy*, czyli zindywidualizowane podejście do każdego klienta, umiejętność zrozumienia potrzeb i oczekiwań klientów oraz wczuwanie i utożsamianie się z nimi,
- **pewność** – *assurance*, definiowana jako fachowość (kwalifikacje i wiedza merytoryczna personelu), oraz odpowiednie zachowanie się personelu, czyli: uprzejmość, wiarygodność, bezpieczeństwo i zaufanie (umiejętność wzbudzania zaufania przez personel),

## Metoda SERVQUAL - założenia

### Wymiary c.d.:

- **zdolność reagowania** – *responsiveness*, rozumiana jako szybkość działań i reagowania na oczekiwania stawiane przez klientów, terminowe realizowanie usług, gotowość do udzielenia klientowi szybkiej pomocy w trakcie całego procesu świadczenia usługi, ale także gotowość do natychmiastowego reagowania na sygnały niezadowolenia płynące ze strony klientów; jest ona często określana również jako odpowiedzialność lub wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów.

## Metoda SERVQUAL - założenia

2. Korzystając z ww. wymiarów oraz modelu „5 luk” należy stworzyć kwestionariusz ankiety do pomiaru poziomu jakości usługi
3. Klasyczny kwestionariusz zawiera 22 pytania przyporządkowane do 5-ciu obszarów analizy
4. Respondenci dokonują dwukrotnej oceny punktowej stosując skalę Likerta (1-7), raz jako oczekiwanie (O), drugi raz jako ocenę konkretnej jakości dostarczonej (P -percepcja).

## Metoda SERVQUAL – przykład tabelki Servqual dla pierwszego wymiaru

| Wymiar materialny   |                                                                                                              | (O) | Wymiar materialny |                                                                                                       | (P) | Różnica (P-O) |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------|
| O1                  | Dobre serwisy mają najlepsze wyposażenie i stosują najlepsze dostępne na rynku technologia                   |     | P1                | Serwis XXX ma najlepsze wyposażenie i stosują najlepsze dostępne na rynku technologia                 |     |               |
| O2                  | Najlepsze serwisy charakteryzuje czysty i elegancki wystrój wnętrz (estetyka otoczenia usługowego)           |     | P2                | Serwis XXX charakteryzuje czysty i elegancki wystrój wnętrz (estetyka otoczenia usługowego)           |     |               |
| O3                  | W najlepszych serwisach obowiązuje odpowiedni i ujednolicony ubiór pracowników                               |     | P3                | W serwisie XXX obowiązuje odpowiedni i ujednolicony ubiór pracowników                                 |     |               |
| O4                  | Najlepsze serwisy oferują wiele broszur i informacji dla klienta, które są czytelne i mają odpowiednią formę |     | P4                | Serwis XXX oferuje wiele broszur i informacji dla klienta, które są czytelne i mają odpowiednią formę |     |               |
| Średnia wartość P-O |                                                                                                              |     |                   |                                                                                                       |     |               |

## Metoda SERVQUAL - założenia

5. Wg PZB respondenci powinni ocenić swoje oczekiwania co najmniej 3 miesiące przed oceną usługi dostarczonej (percepcja)
6. W kwestionariuszu dokonujemy odejmowania P - O dla każdego pytania. Liczymy wartość średnią dla każdego z 5-ciu obszarów analizy. Sumujemy wyniki uzyskane przez wszystkich respondentów i liczymy średnią danego obszaru dla całej próby
7. Otrzymane (surowe) nieważone wyniki mogą już stanowić podstawę do analizy jakości usługi.

## Metoda SERVQUAL - założenia

8. Uzyskanie całościowej oceny (luka 5) wymaga ważenia wyników surowych. Pomiedzy poszczególne obszary analityczne rozdzielamy 100 % (1.0) według uznania analityka
9. Całościowa ocena jakości usługi to suma średnich dla poszczególnych obszarów analitycznych pomnożonych przez wagi

$$Q = \sum W_i \sum (P-O)/n$$

gdzie n – liczba pytań dla danego obszaru

## Metoda SERVQUAL - założenia

### Propozycja wag wg Zespołu PZB

| L.P. | WYMIAR SERVQUAL     | Wsp. ważności |
|------|---------------------|---------------|
| 1.   | Solidność           | 0,32          |
| 2.   | Zdolność reagowania | 0,22          |
| 3.   | Empatia             | 0,16          |
| 4.   | Pewność             | 0,19          |
| 5.   | Materialność        | 0,11          |

## Metoda SERVQUAL - założenia

- W klasycznej metodzie zaleca się sumowanie średnich z 5-ciu obszarów analitycznych aby uzyskać całościową średnią nieważoną dla danego respondenta aby później obliczyć wynikową średnią nieważoną dla danej usługi uzyskaną z całej próby badawczej.
- W klasycznej metodzie zaleca się także przyznawanie przez respondentów wag dla poszczególnych obszarów – co czyni całą metodę kompletnie niepraktyczną!

## Metoda SERVQUAL - wady

- Metoda mało elastyczna, wysoce sformalizowana i skomplikowana – trudna dla respondentów
- Wymaga doboru „dojrzałych” i odpowiedzialnych respondentów
- Całościowe postrzeganie jakości usługi przez respondenta może być różne od wyniku Servqual – co wynika np. z dynamiki powstawania jakości podczas trwania usługi

## Metoda SERVQUAL - wady

- Czasami wystarczy zmierzyć tylko percepcję wynikową (ostateczną) u respondentów
- Przyjęte (klasyczne) wymiary i pytania kwestionariuszowe nie są uniwersalne i miarodajne
- Wysoka subiektywność ocen
- Konieczność dwukrotnego badania
- Zły pomiar jakości funkcjonalnej i praktycznie pominięta jakość wynikowa (wykonania)

## Metoda SERVQUAL - uwagi

- Metoda Servqual była i jest wielokrotnie modyfikowana i „poprawiana” – zmieniano obszary analityczne. Powszechną praktyką jest własny dobór pytań ankietowych w ramach poszczególnych obszarów.
- W praktyce można dokonać własnej konstrukcji kwestionariusza
- Stosuje się obecnie raczej 5-cio stopniową skalę ocen w kwestionariuszach



# Zarządzanie jakością usług

## Wykład 8 Pomiar jakości usług Część II

dr inż. Robert Maik



## Pomiar jakości usług

Treść wykładu:

- wybrane tradycyjne metody pomiaru jakości usługi
- metoda „Mystery Shopping”
- metoda CIT

## Pomiar jakości usług – metody tradycyjne

Do tradycyjnych metod pomiaru jakości usług zaliczyć można:

- System skarg i sugestii klientów
- Wywiady dotyczące satysfakcji klientów
- Wskaźnik powtórnych zakupów
- Benchmarking
- Badania ankietowe

## Pomiar jakości usług – system skarg bezpośrednich

### **System skarg i sugestii klientów**

- Metoda „ośmieszona” i sprowadzona do absurdu w czasach realnego socjalizmu – zupełnie niesłusznie
- realizowana „na poważnie”
  - daje klientom możliwość błyskawicznej reakcji na niezgodności (zdarzenia nieakceptowanie, złą obsługę, etc.)
  - utrzymuje mobilizację personelu
  - daje kierownictwu szybki wgląd w zaistniałe niezgodności i możliwość reakcji

KABARET DUDEK  
Skecz pt. „Skarga” 1972 rok.  
Jan Kobuszewski

Link:

<https://www.youtube.com/watch?v=TG-6iobBUqI&t=6s>

## Pomiar jakości usług – badania ankietowe

**Badania ankietowe** – najbardziej popularna metoda bezpośrednia. W kwestionariuszu ankiety dotyczącym poziomu satysfakcji konsumenta powinny występować zagadnienia pytające o:

- wyznaczniki wartości usługi dla konsumenta,
- stopień niezgodności usługi z oczekiwaniami,
- ogólną satysfakcję z usługi,
- skutki satysfakcji (np. czy konsument nadal będzie kupował tę usługę, czy będzie polecał ją innym),
- uwagi na temat zrealizowanej usługi (np. sugestie dotyczące przebiegu usługi, dostępności, poziomu obsługi, etc.).

**Uwaga:** Metoda najczęściej stosowana!

## Pomiar jakości usług - wywiady

**Wywiady** – ta metoda dotyczy badań satysfakcji pozakupowej. Sposób ich przeprowadzenia ma dwie postacie: telefoniczną i osobistą. Wywiady przeprowadza się w dwóch formach:

- **Wywiady przeprowadzone z niezadowolonymi klientami** – odbywają się natychmiast po zgłoszeniu przez klientów uwag dotyczących zakupionego produktu lub systemu jego sprzedaży. Ta forma wywiadu pozwala na zrekompensowanie niezadowolenia klienta.  
(Call – center?)
- **Okresowe wywiady** – przeprowadzone ze stałymi klientami przedsiębiorstwa w celu budowania więzi i lojalności oraz kreowania pozytywnego wizerunku firmy, a także oceny produktów po dłuższym czasie ich użytkowania.

## Pomiar jakości usług - metody pośrednie

- **Wskaźnik powtórnych zakupów** - zalicza się do metod pośrednich i pozwala określić zadowolenie klientów na podstawie dokonywanych powtórnych zakupów w ramach danej oferty. Według założeń tej metody klient, który ponownie korzysta z usług danej firmy jest z niej zadowolony.
- **Benchmarking** – pośrednia pozakupowa metoda badania satysfakcji klienta. Polega ona na wyegzekwowaniu od klienta oceny co do oferty danego przedsiębiorstwa i jego największego i najsilniejszego konkurenta. Ta ocena pozwala przedsiębiorstwom na poznanie i zniwelowanie różnic w zadowoleniu konsumenta, a także *„dokonać usprawnień we własnym procesie sprzedażowym wzorując się na konkurencie strategicznym”*.

## Pomiar jakości usług - Mystery Shopping

### **Mystery Shopping**

Cechą charakterystyczną tej metody jest to, że przeprowadza ją wykwalifikowany ankieter tzw. Mystery Shopper, który korzysta z usług jak klient, a następnie wypełnia ankietę oceniając badaną usługę. Korzyści, jakie niesie badanie tą metodą są następujące:

- obiektywność działania (realizacji usługi),
- niewiedza świadczącego usługę (brak elementu stresowego),
- brak bezpośredniego zainteresowania daną usługą (obiektywizm ankietera),
- brak stresu zarówno u badanego jak i badającego.

## Pomiar jakości usług - Mystery Shopping

**Etapy tworzenia programu MS** przedstawiają się następująco:

- **Ustalenie celów programu** – etap ten determinuje wszystkie pozostałe działania. Do celów programu można zaliczyć:
  - utworzenie mierzalnych programów obsługi klienta,
  - pomiar zadowolenia klienta z jakości obsługi,
  - doskonalenie jakości obsługi.
  - **z reguły podstawowym celem** jest zdiagnozowanie relacji klient – pracownik pierwszego kontaktu oraz stworzenie mierników obiektywnego pomiaru jakości obsługi

## Pomiar jakości usług - Mystery Shopping - Etapy

**Etapy tworzenia programu MS** przedstawiają się następująco:

### ▪ **Tworzenie kryteriów oceny**

Ustalając kryteria oceny należy pamiętać o tym, że mają one być uniwersalne dla wszystkich badanych firm / filii. Etapy tworzenia formularza zawierającego kryteria oceny przedstawiają się następująco:

- Identyfikacja kluczowych czynników mających wpływ na jakość oferowanej usługi,
- Tworzenie listy pytań,
- Weryfikacja kryteriów oceny w stosunku do ogólnych celów przedsiębiorstwa,
- Stworzenie mierników liczbowych w stosunku do zidentyfikowanych kryteriów,
- Stworzenie kompletnego formularza programu MS wraz z miernikami.

## Pomiar jakości usług - Mystery Shopping - Etapy

### ■ **Wybór i szkolenie Mystery Shoppers**

Najlepszym rozwiązaniem przy doborze grupy MS jest wyselekcjonowanie grupy ankieterów pochodzących z jednego segmentu, przez co uzyska się bardziej zbliżone oceny i reakcje na te same bodźce. Szkolenie opiera się na zapoznaniu ankieterów z celem badania, schematem postępowania, przeszkolenie w przypadkach kryzysowych. Szkolenie ma także zminimalizować subiektywność oceny Mystery Shoppera.

## Pomiar jakości usług - Mystery Shopping - Etapy

### ■ **Wdrożenie programu – zbieranie danych**

- Program może być prowadzony jako „ukryty w 100%” i stosuje się go przy porównywaniu konkurencyjnych przedsiębiorstw, natomiast „ukryty i ujawniony”, gdy badanie ma na celu poprawę polityki zarządzania zasobami ludzkimi. Pracownicy aktywnie uczestniczą w programie, współtworzą kryteria oceny, znają cele.
- Istotnym elementem jest zaznaczenie daty oraz czasu przeprowadzenia badania ze względu na identyfikacje chwilowych czynników mogących mieć wpływ na jakość. Co do częstotliwości badań powinna ona wynikać z potrzeb przedsiębiorstwa.

## Pomiar jakości usług - Mystery Shopping - Etapy

### ■ Analiza danych

- Powinna się ona odbywać wielowątkowo. Może zostać wykorzystana do okresowej oceny stopnia realizacji założonego standardu w różnych aspektach określonych w formularzu. Każda analiza powinna zakończyć się wprowadzeniem działań korygujących, które zamykają cykl P – D – C – A ( Plan, Do, Check, Act) i stanowią istotę sprzężenia zwrotnego.

## Pomiar jakości usług - Mystery Shopping - Etapy

### ■ Wdrożenie działań korygujących

- Istotna jest motywacyjna rola programu MS. Wyniki MS mogą być podstawą do wprowadzania zmian, mogą być również przesłanką do nagradzania, wprowadzania szkoleń w celu eliminacji błędów, nigdy jednak nie powinny być podstawą do karania.

## Pomiar jakości usług - Mystery Shopping

### **Uwagi:**

Mystery Shopping jako jedna z nielicznych metod pozwala na wcześniejszą identyfikację ryzyka pogorszenia jakości, ograniczenia udziału konkurenta w procesie badawczym, a także uzyskanie obiektywnych i nieobciążonych błędami wyników. Pozwala na uzyskanie jednocześnie wywiadu i obserwacji, dzięki czemu uzyskiwana jest informacja czy ustalone przez firmę standardy są rzeczywiście utrzymywane lub czy mogą być podnoszone.

## Pomiar jakości usług - Mystery Shopping

### **Wady:**

- „nieprofesjonalny” charakter metody
- brak kontroli nad sposobem przeprowadzania metody
- brak „charakterystycznych” dla metody narzędzi i sposobów obróbki danych
- jednostkowość (jednorazowość rejestracji)
- „sytuacyjność” – można zarejestrować przypadki marginalne i założyć ich reprezentatywność

# Pomiar jakości usług

Metoda CIT (Critical Incidents Technique) – Technika zdarzeń krytycznych

Metoda CIT (Critical Incidents Technique – Technika zdarzeń krytycznych)

- bazuje na wychwyceniu przez badacza zdarzeń pozytywnych i negatywnych, które zostały zapamiętane przez konsumenta usługi jako nadzwyczajne i wywarły na nim duże wrażenie (zdarzenia krytyczne)

# Pomiar jakości usług

Metoda CIT (Critical Incidents Technique) – Technika zdarzeń krytycznych

Aby dane zdarzenie zakwalifikować do kategorii zdarzeń krytycznych musi ono:

- zawierać w sobie interakcję pomiędzy klientem a pracownikiem (lub jej brak w przypadku, gdy była ona oczekiwana),
- powodować uczucie zadowolenia lub niezadowolenia klienta,
- być wyodrębnione z przebiegu sytuacji (odrębny epizod),
- być zapamiętane w sposób tak szczegółowy, by badacz mógł sobie je wyobrazić.

## Pomiar jakości usług

Metoda CIT (Critical Incidents Technique) – Technika zdarzeń krytycznych

### CIT – etapy:

1. **Badacz przeprowadza wywiad**, zmierzający do ustalenia wystąpienia zdarzenia krytycznego, starając się uzyskać jak najwięcej szczegółowych informacji na jego temat.
2. Następnym etapem jest **pogrupowanie opowiadań według podobieństw opisanych w nich zdarzeń krytycznych**, a tym samym wyznaczenie: grup problemów dostrzeżonych przez klientów oraz kategorii problemów – elementów składowych grup problemów. Dokonują tego **dwie pracujące niezależnie od siebie osoby - „sędziowie”**. Aby ten etap uznać za ukończony wynikiem pozytywnym, zgodność co do wyodrębnionych grup i kategorii musi wynosić co najmniej 80%. W przeciwnym wypadku etap należy powtórzyć.

## Pomiar jakości usług

Metoda CIT (Critical Incidents Technique) – Technika zdarzeń krytycznych

### **CIT – etapy:**

3. Kolejni dwaj niezależni eksperci, znając listę kategorii problemów, dokonują przyporządkowania opisanych przez respondentów przypadków do poszczególnych kategorii. Na tym etapie możliwe jest stworzenie przez eksperta nowej kategorii, gdy uzna on to za niezbędne.
4. Etap trzeci to dokonana przez niezależną od działających w poprzednich stadiach osobę ostateczna weryfikacja wyników i wprowadzenie ewentualnych poprawek w kategoriach i przyporządkowaniu.
5. Ostatnim etapem jest tworzenie statystycznych zestawień otrzymanych wyników, w zależności od potrzeb badacza lub zamawiającego badanie.

## Pomiar jakości usług

Metoda CIT (Critical Incidents Technique) – Technika zdarzeń krytycznych

Dzięki wynikom, jakie uzyskuje się podczas analizy zdarzeń krytycznych w firmie usługowej możliwe jest:

- Rozwinięcie programów monitoringu zadowolenia klienta,
- Projektowanie procedur i polityki firmy usługowej,
- Szkolenie personelu bezpośrednio kontaktującego się z klientem,
- Dogłębne poznanie, co dla klienta oznaczają terminy: przyjazne, wydajne, profesjonalne, etc.

## Pomiar jakości usług

Metoda CIT (Critical Incidents Technique) – Technika zdarzeń krytycznych

### **CIT zalety:**

- opiera się na zdarzeniach naprawdę istotnych dla postrzegania jakości danej usługi
- brak kwestionariusza ankiety niczego nie sugeruje respondentowi
- wysoka uniwersalność metody
- nie faworyzuje żadnego wymiaru czy determinantu usługi
- czynnik ludzki, technika i organizacja usługi mogą okazać się równoprawne dla jakości postrzeganej

## Pomiar jakości usług

Metoda CIT (Critical Incidents Technique) – Technika zdarzeń krytycznych

### **CIT wady:**

- czaso- i pracochłonność metody (koszty)
- analiza i przetwarzanie wyników wymaga profesjonalizmu – najlepiej wiedzy eksperckiej z zakresu badanej usługi
- wymagane zaangażowanie i profesjonalizmu ankietera
- niechęć respondentów do udziału w wywiadzie oraz w niektórych przypadkach do szczerych wypowiedzi



# Zarządzanie jakością usług

## Wykład 9 Jakość obsługi klienta

dr inż. Robert Maik



**Fundusze  
Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



## Jakość obsługi klienta

- Jakość obsługi klienta - to jeden z głównych czynników determinujących sukces w biznesie
- Większość przyczyn niezadowolenia klientów z realizacji usługi dotyczy złego poziomu jakości obsługi
- 1/5 klientów w Polsce uważa, że jakość obsługi w Polsce była w 2017 roku niezadawalająca!

(wg corocznego Raportu Obsługi Klienta w Polsce – GW – dodatek specjalny 15.03 2018)

## Jakość obsługi klienta

### **Obsługa klienta (kto realizuje):**

- Przedsiębiorstwa produkcyjne – dział handlowy, dział sprzedaży, etc...
- Przedsiębiorstwa handlowe – sprzedawca
- Przedsiębiorstwa usługowe – pracownik / sprzedawca / usługodawca

## Jakość obsługi klienta

### **Obsługa klienta (co to jest?):**

- w B2B – to umiejętność lub zdolność zaspokajania wymagań i oczekiwań klientów, głównie co do czasu i miejsca zamawianych dostaw, przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych form aktywności logistycznej, w tym transportu, magazynowania, zarządzania zapasami, informacją i opakowaniami

*źródło: Kempy D.: Logistyczna obsługa klienta. PWE, Warszawa 2001*

## Jakość obsługi klienta

### **Obsługa klienta (co to jest?):**

- handel / usługi - to sztuka służenia klientowi. Jej celem jest uświadomienie i zaspokojenie wszelkich potrzeb klientów. Obsługa zawiera w sobie dbałość o klienta, jego potrzeby i życzenia
- handel / usługi - jest to sposób w jaki pracownicy sprzedają produkt / usługę

## Jakość obsługi klienta

### Determinanty

Do czynników decydujących o jakości obsługi klienta należą:

- predyspozycje osobowe pracownika współpracującego z klientem
- kultura osobista pracownika współpracującego z klientem
- jakość procedur i standardów
- etyka zawodowa pracownika obsługi
- kompetencje pracownika współpracującego z klientem
- (motywacja pracownika?)

## Jakość obsługi klienta

Kluczem do utrzymania wysokiej jakości obsługi jest więc:  
**poznanie potrzeb konsumenta i postrzeganie ich poprzez  
pryzmat korzyści, jakie może on otrzymać.**

Kluczem do utrzymania wysokiej jakości obsługi jest więc:  
**odpowiedni dobór pracowników obsługujących klientów**

Kluczem do utrzymania wysokiej jakości obsługi jest więc:  
**ciągłe badanie (obserwacja) poziomu jakości realizowanej  
usługi**

# Jakość obsługi klienta

## Proces obsługi

### **Elementy procesu obsługi klienta**

- elementy przed transakcją,
- elementy transakcji,
- elementy po transakcji.

# Jakość obsługi klienta

## Proces obsługi

### **Elementy przed transakcyjne:**

- określenie standardów obsługi klienta,
- informowanie klienta o potencjale i standardach obsługi,
- stworzenie systemu procedur, instrukcji i zaleceń,
- szkolenie personelu z zakresu obsługi klienta.

# Jakość obsługi klienta

## Proces obsługi

### **Elementy w trakcie transakcji:**

- czas przyjęcia zamówienia (czas reakcji),
- czas realizacji zamówienia (czas obsługi),
- uprzejmość i poziom kompetencji personelu,
- dogodność rozliczenia płatności.

## Jakość obsługi klienta

### Proces obsługi

#### **Elementy w po transakcji:**

- system obsługi reklamacji i zwrotów,
- czas wymiany wadliwego produktu,
- system gwarancji,
- kluby stałych klientów.

*źródło: Dembińska-Cyran L, Hołub-Iwan J., Perenc J.: Zarządzanie relacjami z klientem.*

*Difin, Warszawa 2004*

## Jakość obsługi klienta

Jakość obsługi to nie tylko

- **pracownik** obsługujący klienta (=kompetencje, osobowość, kultura, komunikacja)

ale także:

- system informacyjny / system komunikacji
- konfiguracja i wystrój stanowiska obsługi
- obowiązujące procedury i standardy
- inne, specyficzne dla danej usługi

## Jakość obsługi klienta

### Procedury i standardy - znaczenie

#### **Procedury i standardy związane z obsługą klienta:**

- ograniczają dowolność działań pracownika
- zapewniają powtarzalność – zarówno dla klienta jak też dla pracownika
- stanowią element budowania wizerunku (tożsamości) organizacji
- stanowią wskazówkę dla pracownika jak zachować się w różnych sytuacjach: np klient nie ma dokumentu tożsamości ..... etc.
- dają podstawę ustanowienia systemu kontroli procesu
- stanowią część kapitału intelektualnego organizacji

## Jakość obsługi klienta

### Standard obsługi

**Standard obsługi klienta** powinien być ściśle związany z celami strategicznymi organizacji, a przede wszystkim:

- wystarczający i skuteczny (istota usługi)
- realistyczny (wykonalny w każdym punkcie)
- zachowujący godność pracownika
- elastyczny (możliwość reagowania na wiele różnych sytuacji np. na nietypowego klienta)
- uniwersalny (wielu klientów)
- prosty, zwięzły, jasny i łatwy do przyswojenia

## Jakość obsługi klienta

Obsługa klienta musi być:

- **fachowa** – oznacza to, że ma obowiązek dysponować zasobem wiedzy oraz umiejętnościami dzięki którym dostarczy należyłą usługę,
- **dostępna** – łatwa i szybka do znalezienia, gotowa i przychylna do pomocy,
- **odpowiednia** – musi rozumieć klienta, zainteresować i udowodnić że jest dla niego,
- **wydajna** – powinna bezzwłocznie i efektywnie zaopatrywać w takie usługi jakie zostały klientowi obiecane,
- **elastyczna** – powinna prognozować potrzeby klienta i odpowiadać na nie.

*źródło: Fisk P., Geniusz konsumenta. Prowadzenie firmy skoncentrowanej na oczekiwaniach nabywców, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2009*

## Jakość obsługi klienta

### Uwagi

- Obsługa klienta stanowi podstawowy element zainteresowania organizacji w niemal każdej działalności operacyjnej!
- Obsłudze klienta, w dużych organizacjach usługowych i w organizacjach o charakterze sprzedażowym przypisuje się **znaczenie strategiczne!**

## Jakość obsługi klienta

### Uwagi

- Szkolenie „sprzedawców” to od dawna duża część rynku szkoleniowego w Polsce
- Nie jest celowe prowadzenie tu rozważań nt. postulowanych cech i zachowań sprzedawców oraz sposobów ich motywowania, nadzoru i kontroli

## Jakość obsługi klienta

- W omawianych we wcześniejszych wykładach modelach i zestawach determinantów jakości usług występuje pojęcie: „realizacji usługi” jako elementu kształtowania jej jakości. Nawet w modelu PZB (5 luk) obsługa klienta traktowana jest jako fragment większej całości.
- **Rozważania nt. „jakości obsługi klienta” są znacznie bardziej realistyczne!**

## Jakość obsługi klienta

### Podstawowe błędy i patologie

#### **Błędy w obsłudze klientów** (badania na grupie 650 konsumentów):

1. Brak zainteresowania rzeczywistymi potrzebami klienta – 45 %
2. Długi czas oczekiwania na obsługę – 36 %
3. Brak wystarczającej wiedzy o produktach i usługach – 32 %
4. Ukrywanie lub naginanie informacji związanych z ofertą – 31 %

źródło: Noga-Bogomilski A. „Grzechy główne w obsłudze klienta”, [marketing.org.pl](http://marketing.org.pl)  
(za Marketing w praktyce)

## Jakość obsługi klienta

### Podstawowe błędy i patologie

**Błędy w obsłudze klientów** (badania na grupie 650 konsumentów):

- 5. Brak postawy proklienckiej – 28 %
- 6. Schematyczne traktowanie klienta – 23 %
- 7. Niski poziom kultury osobistej pracowników obsługi – 18 %
- 8. Pomyłki i błędy w rozliczeniach, zamówieniach, dokumentach – 17 %

Jakość obsługi klienta  
Podstawowe błędy i patologie

**Błędy w obsłudze klientów** (badania na grupie 650 konsumentów):

9. Brak kontaktu po sprzedaży (mimo wcześniejszej obietnicy) – 16 %
10. Posługiwanie się skomplikowanym i niezrozumiałym językiem – 13 %.

(Często spotykane typy sprzedawców: „niemiły cwaniak” „miły w sposób protekcyjny cwaniak” , „cwaniak wyniośle pouczający”, etc.. – R. Maik)

# Jakość obsługi klienta

## Polski Program Jakości Obsługi

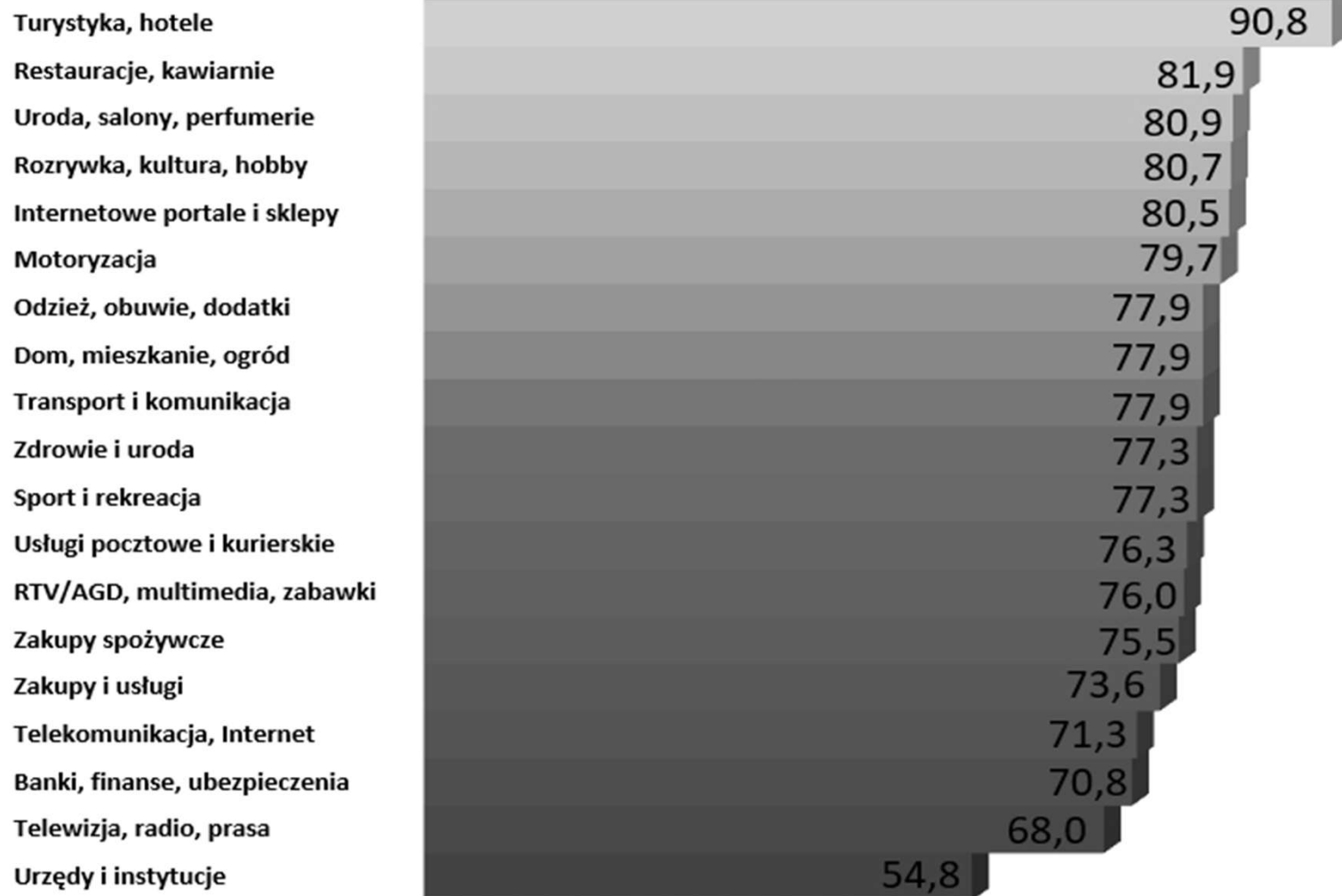
- <https://www.jakoscobslugi.pl/>

### Polski Program Jakości Obsługi

Naszym zadaniem jest poprawa poziomu obsługi w Polsce oraz dostosowanie standardów do potrzeb konsumentów XXI wieku.

***„Czy wiesz, że firmy poddawane są ocenie konsumentów przez 24 godziny na dobę? Niezadowoleni chętnie dzielą się swoimi opiniami nie tylko z rodziną czy znajomymi, ale najczęściej publikują je w Internecie. Zadowolony klient staje się natomiast rzecznikiem marki. Polski Program Jakości Obsługi od 2008 roku aktywnie wspiera działania mające na celu podnoszenie poziomu obsługi klienta w Polsce. Stworzenie portalu [jakoscobslugi.pl](https://www.jakoscobslugi.pl/) dało nowe możliwości prowadzenia dialogu pomiędzy konsumentami a firmami. Dzięki temu od ponad 10 lat konsumenci mogą ocenić przeszło 46 000 firm z 200 branż. ”***

- **Raport: Jakość obsługi klienta w Polsce (każdego 15.03 – Dzień Konsumenta!)**





# Zarządzanie jakością usług

## Wykład 10

### Zarządzanie jakością w organizacjach publicznych

dr inż. Robert Maik



**Fundusze  
Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



## Usługi publiczne

**Usługi publiczne** - obejmują dobra publiczne, w odniesieniu do których niemożliwe jest wykluczenie kogokolwiek z korzystania z nich. Są to dobra, od których oczekujemy określonej jakości - niezależnie od liczby osób z nich korzystających (każdy nowy konsument nie narusza uprawnień pozostałych).

## Usługi publiczne

### Realizatorzy

Obszar usług publicznych obejmuje szeroki zakres aktywności jednostki samorządu terytorialnego, przybierający różnorodne formy organizacyjne. Usługi świadczone są m.in. przez:

- jednostki budżetowe (np. urzędy),
- zakłady budżetowe,
- gospodarstwa pomocnicze,
- spółki prawa handlowego.

## Usługi publiczne

### Dwa kierunki doskonalenia

Doskonalenie zarządzania usługami publicznymi dokonuje się poprzez:

- zwiększanie powszechnej dostępności

- poprawę jakości usług świadczonych przez jednostki administracji publicznej

## Usługi publiczne

### Realizatorzy

- **Świadczenie usług publicznych wiąże się zawsze z polityką!**
- Politycy szczebla centralnego decydują o wielkości środków przeznaczanych na poszczególne kategorie usług publicznych, nawet te realizowane przez samorządy (edukacja, ochrona zdrowia, kultura, etc.)

# Klasyfikacja usług publicznych – model polski

| Grupy usług publicznych       | Kategorie usług publicznych                                                                                  |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Usługi administracyjne</b> | Wydawanie dokumentów na życzenie klienta, nie będących decyzjami administracyjnymi, zezwoleniami, koncesjami |
|                               | Wprowadzanie do rejestru (bazy danych) danych uzyskiwanych bezpośrednio od klienta                           |
|                               | Wydawanie zezwoleń oraz decyzji w rozumieniu i trybie kodeksu postępowania administracyjnego                 |
|                               | Wydawanie zezwoleń i koncesji związanych z działalnością gospodarczą reglamentowaną przez państwo            |
| <b>Usługi społeczne</b>       | Ochrona zdrowia                                                                                              |
|                               | Oświata i wychowanie oraz edukacja                                                                           |
|                               | Kultura                                                                                                      |
|                               | Kultura fizyczna i rekreacja                                                                                 |
|                               | Pomoc i opieka społeczna                                                                                     |
|                               | Mieszkalnictwo                                                                                               |
|                               | Bezpieczeństwo publiczne                                                                                     |
| <b>Usługi techniczne</b>      | Transport - usługi i infrastruktura                                                                          |
|                               | Gospodarka wodna - zaopatrzenie w wodę i kanalizacja                                                         |
|                               | Gospodarka odpadami oraz utrzymanie porządku i czystości                                                     |
|                               | Cmentarnictwo                                                                                                |
|                               | Zaopatrzenie w energię (elektroenergetyka, gazownictwo, ciepłownictwo)                                       |
|                               | Zieleń publiczna                                                                                             |

## Usługi publiczne

### Rewolucja lat 80-tych – „New Public Management”

#### **Przesłanki:**

- „Rewolucja” w zarządzaniu na początku lat 80-tych – szczególnie duża „kariera” koncepcji Zarządzania przez Jakość (TQM)
- rosnąca świadomość społeczna w krajach wysoko rozwiniętych (wzrost znaczenia lokalnych wspólnot)
- rosnące oczekiwania jakościowe społeczeństw
- niska skuteczność tradycyjnych form administracji publicznej wobec komplikujących się mechanizmów funkcjonowania współczesnego świata
- wzrost znaczenia planowania (zarządzania) strategicznego
- wzrost znaczenia regionalizmów wewnątrzpaństwowych
- konieczność poprawy EFEKTYWNOŚCI i SKUTECZNOŚCI funkcjonowania sektora publicznego

## Usługi publiczne

Rewolucja lat 80-tych – „New Public Management”

**Margaret Thatcher (1925-2013)** - Lata 80' – tworzą się podstawy NPM w Wielkiej Brytanii

Podstawowe założenia NPM były skierowane na zwiększenie efektywności sektora publicznego m.in. poprzez:

- nacisk na zarządzanie finansami: efektywność i rachunek kosztów,
- wyznaczanie celów i monitorowanie wyników,
- wyznaczanie standardów usług i korzystanie z rozwiązań
- benchmarking (możliwości dokonywania porównań na próbie sprawdzonych, dobrych rozwiązań),

## Usługi publiczne

### Praktyka „New Public Management”

- W praktyce zarządzania jakością usług publicznych powstały cztery modele „New Public Management”
- Od modelu II – oddziaływanie tej idei ma charakter ogólnoeuropejski
- Trudno określić daty i ramy czasowe dla poszczególnych modeli – korzystanie z elementów modelu poprzedniej generacji nie wyklucza implementacji ważnych dla danej administracji elementów nowych
- Koncepcja wyrażona przez „New Public Management” wciąż się rozwija – powstają nowe koncepcje i elementy uważane za ważne dla sukcesu tego sektora usług

## Usługi publiczne

### New Public Management – 4 modele

#### ☐ **CECHY MODELU NPM I –**

**ZWIĘKSZENIE EFEKTYWNOŚCI (KASA – ZA DROGO!)**

#### ☐ **CECHY MODELU NPM II –**

**DECENTRALIZACJA I „ODCHUDZANIE” (ZA DUŻO LUDZI  
I STRUKTUR)**

#### ☐ **CECHY MODELU NPM III –**

**W POSZUKIWANIU DOSKONAŁOŚCI (WIEDZA, ŚWIADOMOŚĆ  
I MOTYWACJA)**

## Usługi publiczne

### New Public Management – Model IV

#### **CECHY MODELU NPM I V – ORIENTACJA NA USŁUGI PUBLICZNE**

- **całą uwagę skupić na jakości usług** (implementacja metod zarządzania jakością)
- koncentrowanie się na odbiorcy usług; słuchanie głosu klientów i uwzględnianie ich oczekiwań
- przesunięcie władzy z urzędników mianowanych na wybranych przedstawicieli społeczności lokalnej
- **sceptycyzm wobec roli rynku w usługach publicznych**
- położenie nacisku na uczenie się od obywateli; jakie są ich potrzeby i oczekiwania; praca zespołowa ze społecznościami.

## Usługi publiczne

### Uwarunkowania UE oraz w Polsce

- Nowe Zarządzanie Publiczne w wersji IV obowiązuje obecnie w całej Unii Europejskiej (krytykowane i dyskutowane!)
- Opracowano szereg narzędzi wspierających NPM w UE np. CAF
- Praktyka działania w zakresie jakości w usługach publicznych jest mało znana (szczególnie w Polsce) i rzadko podlega dyskusji publicznej – dyskutuje się ewentualne negatywne zdarzenia lub polityczne uwarunkowania samorządów (raczej nie administracji państwowej!)

## Usługi publiczne

### Wspólna metoda oceny CAF

- **Wspólna Metoda Oceny (CAF)** jest kompleksowym narzędziem zarządzania jakością w administracji publicznej, opracowanym i promowanym w ramach Sieci UE ds. Administracji Publicznej (EUPAN). CAF stanowi łatwy w użyciu instrument służący do poprawy funkcjonowania organizacji sektora publicznego poprzez przeprowadzenie samooceny i wypracowanie na jej podstawie planów usprawniających.

## **Wspólna Metoda Oceny**

- jest narzędziem kompleksowego zarządzania jakością (TQM) przeznaczonym dla administracji publicznej. Opracowano je w oparciu o Model Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM). Metoda CAF zakłada, że osiągnięcie celów organizacji jest uzależnione od jakości przywództwa, strategii i planowania, ludzi, partnerstwa i zasobów oraz procesów.
- Są to tzw. kryteria potencjału, w ramach których organizacja powinna podejmować określone działania, aby funkcjonować efektywnie. Działania te ocenia się w odniesieniu do wyników osiąganych przez organizację (zdefiniowanych w ramach tzw. kryteriów wyników).

Źródło: Wikipedia (dla niedowiarków)

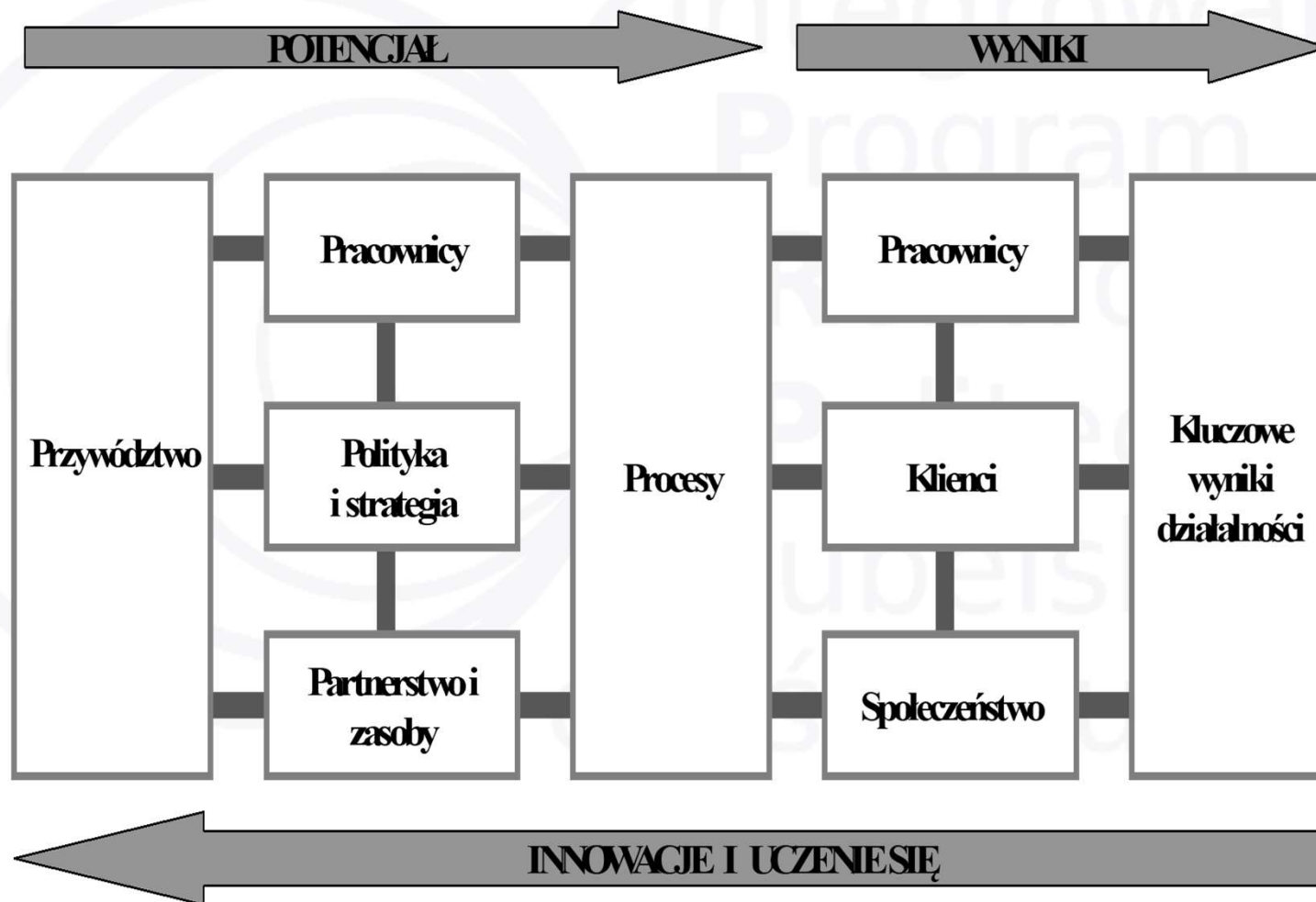
## Usługi publiczne

### Wspólna metoda oceny CAF

- Wspólna metoda oceny polega na wypełnieniu wymagającego kwestionariusza samooceny w poszczególnych modułach (poniżej) i dokonanie oceny punktowej.
- Uzyskane liczby punktów stanowią przedmiot analizy (analizy porównawczej, oceny przez jednostkę lub jednostki nadrzędne) w celu określenia:
  - poziomu jakości (efektywności) działania danej jednostki
  - kierunków doskonalenia

# Usługi publiczne

Wspólna metoda oceny CAF – schemat modułów samooceny



## Usługi publiczne

### Jakość - przykłady

- W celu sprostania wymaganiom i celom modelu IV New Public Management organizacje publiczne w Europie i w Polsce sięgnęły po międzynarodowy standard zarządzania jakością – Normę: ISO 9001 – SZJ – Wymagania.
- Okazało się, że w usługach publicznych powyższy standard daje bardzo dobre rezultaty, zarówno po stronie poprawy efektywności, jak też po stronie poprawy świadczonych dla ludności usług.

## Usługi publiczne

### Jakość - przykłady

#### **Praktyka polska:**

- W 1998 roku Projekt Umbrella/ONZ (utworzony przez Rząd RP i ONZ w 1990 roku) przygotował program pod nazwą: „Zarządzanie Jakością w administracji publicznej” we współpracy z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów. Przygotowano 30-40 jednostek do wdrożenia ISO 9001
- Po roku 2000 wiele organizacji publicznych, już bez programu pilotażowego podjęło takie działania
- W chwili obecnej ilość certyfikatów ISO 9001 w organizacjach publicznych jest duża (1-2 tysiące?!)
- Polska Nagroda Jakości po 2000 roku w kategorii zbiorowej, przyznawana jest także dla organizacji publicznych

## Usługi publiczne Najważniejsze obszary

Z punktu widzenia interesu obywateli RP najbardziej istotne działania w zakresie zarządzania jakością w usługach publicznych podejmowane są w:

- administracji publicznej (rządowej i samorządowej)
- w edukacji
- w ochronie zdrowia

(W wykładach 11 i 12 problematyka jakości w ochronie zdrowia i edukacji zostanie omówiona bardziej szczegółowo)

Usługi publiczne  
Zarządzanie jakością w administracji samorządowej

Przykład:

**Zarządzanie jakością w Urzędzie Miasta  
Lublin**

## Usługi publiczne Zarządzanie jakością w UM Lublin

Zarządzanie jakością w UM Lublin obejmuje następujące elementy:

- Politykę Jakości
- System Zarządzania Jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001:2015
- Zarządzanie usługami miejskimi i jakością życia zgodnie z normą PN – ISO 37120 :2015 - 03

## Usługi publiczne Zarządzanie jakością w UM Lublin

Co to jest norma PN – ISO 37120 :2015 - 03 ?

Polski Komitet Normalizacyjny w lutym 2017 r.  
opublikował normę **PN-ISO 37120:2015-03**

***Zrównoważony rozwój społeczny – Wskaźniki usług miejskich i jakości życia.*** Norma ta jest częścią serii norm międzynarodowych opracowywanych przez ISO na potrzeby zintegrowanego podejścia do zrównoważonego rozwoju. Jej celem jest pomoc miastom w kierowaniu i ocenie efektów działalności w zakresie usług miejskich oraz jakości życia. Może być także pomocna w analizach i porównaniach stopnia rozwoju oraz określania potrzeb poszczególnych miast.

Źródło: Polski Komitet Normalizacyjny (<https://www.pkn.pl/norma-pn-iso-37120>)

## Usługi publiczne Zarządzanie jakością w UM Lublin

Co to jest norma PN – ISO 37120 :2015 - 03 ? (ciąg dalszy)

Miasta, a także jednostki samorządowe – gminy, powiaty – potrzebują odpowiednich wskaźników do pomiaru efektów ich działalności. Istniejące dotychczas wskaźniki są często niespójne. Nie pozwalają też na porównanie zmian na przestrzeni czasu lub pomiędzy sobą. Podany w normie zbiór znormalizowanych wskaźników zapewnia ujednolicone podejście do tego, co jest mierzone i w jaki sposób pomiar ma być przeprowadzany.

Źródło: Polski Komitet Normalizacyjny (<https://www.pkn.pl/norma-pn-iso-37120>)

## Usługi publiczne Zarządzanie jakością w UM Lublin

Co to jest norma PN – ISO 37120 :2015 - 03 ? (ciąg dalszy)

Wskaźniki i związane z nimi metody badań podane w normie PN-ISO 37120 pozwolą miastom, jednostkom samorządowym i zainteresowanym organom administracji państwowej:

- mierzyć efekty zarządzania usługami miejskimi i jakością życia na przestrzeni czasu;
- porównywać w szerokim zakresie efekty działalności;
- wymieniać się najlepszymi praktykami.

Źródło: Polski Komitet Normalizacyjny (<https://www.pkn.pl/norma-pn-iso-37120>)

Usługi publiczne  
Zarządzanie jakością w UM Lublin - Polityka Jakości



**POLITYKA JAKOŚCI  
URZĘDU MIASTA LUBLIN**

**Misja Urzędu**

**Urząd Miasta Lublin jest stale doskonalącą się organizacją,  
wspierającą rozwój Miasta,  
służącą jego mieszkańcom i innym zainteresowanym stronom.**

**Deklaracja Prezydenta**

**Zobowiązuję się do osobistego zaangażowania w realizację  
celów Systemu Zarządzania Jakością w Urzędzie Miasta  
Lublin.**

**Zapewnię niezbędne środki i warunki do funkcjonowania  
oraz doskonalenia Systemu Zarządzania Jakością, zgodnego  
z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2015.**

**Będę stwarzał warunki, by Urząd Miasta Lublin wykonywał  
swoje zadania profesjonalnie, sprawnie, zgodnie z przyjętymi  
standardami oraz w formie dogodnej dla zainteresowanych  
stron. Realizacja tych zadań będzie stale monitorowana,  
analizowana i doskonalona celem ciągłego podnoszenia jakości.**

**Prezydent Miasta Lublin**

  
Lublin, dnia 11 sierpnia 2017 r.

Usługi publiczne  
Zarządzanie jakością w UM Lublin – SZJ - ISO 9001:2015

**Certyfikat Rejestracji**

SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ - ISO 9001:2015

Urząd Miasta Lublin Uzyskał Certyfikat Nr: FS 583555  
i działa w oparciu o System Zarządzania Jakością  
zgodny z wymaganiami ISO 9001:2015 w zakresie:

„Świadczenie usług administracji samorządowej  
związanych z realizacją zadań publicznych na rzecz  
interesantów Urzędu Miasta Lublin.”

Data rejestracji:2012-01-28

Ostatnie wydanie:2018-01-28

Data wejścia w życie:2018-01-29

Ważny do:**2021-01-28**

Usługi publiczne  
Zarządzanie jakością w UM Lublin – SZJ - ISO 9001:2015

**Księga Jakości  
Urzędu Miasta Lublin – wydanie szóste**

([https://bip.lublin.eu/gfx/bip/userfiles/\\_public/import/prawo/zarzadzania-prezydenta/2017/aktualne/zarzadzenie-nr-3082017-prezyde/142736\\_pz\\_2017\\_8\\_30\\_zalacznik\\_ksiega\\_jakosci\\_urzedu\\_miasta\\_lubl.pdf](https://bip.lublin.eu/gfx/bip/userfiles/_public/import/prawo/zarzadzania-prezydenta/2017/aktualne/zarzadzenie-nr-3082017-prezyde/142736_pz_2017_8_30_zalacznik_ksiega_jakosci_urzedu_miasta_lubl.pdf))



# Zarządzanie jakością usług

## Wykład 11

### Zarządzanie jakością w edukacji

dr inż. Robert Maik



**Fundusze  
Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



# Jakość w procesie kształcenia

## Pytania podstawowe

- Kluczowym problemem w usłudze edukacyjnej jest odpowiedź na pytanie :
  - **co jest produktem procesu edukacji?**
- Wszystkie działania podejmowane podczas nauczania nie będą efektywne jeśli nie wskaże się najpierw celu ich realizacji.
- Proces edukacji zawsze realizowany jest w jakimś kontekście – wewnętrznym i zewnętrznym. Ten kontekst często zyskuje miano systemu – czy taki system edukacji ma wpływ na efekt końcowy procesu kształcenia?
- Jakie czynniki, zewnętrzne i wewnętrzne mają wpływ na przebieg i efekt końcowy procesu edukacji? Czy można mieć wpływ na nie, a poprzez ten wpływ kształtować efekt końcowy – produkt ostateczny?

# Jakość w procesie kształcenia

Podeście makroekonomiczne

W perspektywie Państwa (oczywiście także poszczególnych państwowości), efektem kształcenia na różnych poziomach edukacji jest:

## wykształcenie obywateli

Na poziomie strategicznym dla danego kraju wykształcenie obywateli ma **znaczenie kluczowe** dla jego międzynarodowej pozycji rozumianej jako kombinacja: gospodarki, obronności i zdolności do realizacji celów własnych w polityce międzynarodowej.

W tym kontekście, system kształcenia obywateli – jego skuteczność i efektywność - będą bezpośrednio decydować o **przyszłości** danego państwa.

# Jakość w procesie kształcenia

## Podęcie makroekonomiczne

Kraje wysoko rozwinięte przeznaczają znaczne środki na edukację swoich obywateli, co jest wyrazem ich zaawansowanej polityki społecznej - ten element jest powszechnie używany **w bieżącej polityce i budowaniu PR** – ale przede wszystkim dlatego aby budować społeczny kapitał intelektualnego i to jest ważny **cel strategiczny**. Aspekt strategiczny kształcenia obywatel jest rzadko podnoszony w dyskusji publicznej.

W takim ujęciu efektywność i skuteczność powszechnego systemu edukacji urasta do rangi „**racji stanu**” i wymaga szczególnej troski i zabiegów.

## Jakość w procesie kształcenia

### Główny PARADOKS procesu kształcenia

W kontekście rozważań strategicznego znaczenia edukacji dla rozwoju danego kraju należy zwrócić uwagę na fakt, że strategia ukierunkowana jest zawsze **na przyszłość**, zaś edukacja przekazuje treści uznane przez czynniki oficjalne jako kanon lub podstawa programowa, a więc treści mocno umiejscowione **w przeszłości**.

Efektem tego zjawiska może być niska przydatność przyswojonej kiedyś wiedzy do sprostania wyzwaniom przyszłości.

# Jakość w procesie kształcenia

## Definicja edukacji

### **Edukacja to:**

- ogół czynności i procesów mających na celu przekazywanie wiedzy, kształtowanie określonych cech i umiejętności.

(encyklopedia PWN)

# Jakość w procesie kształcenia

## Definicje edukacji

### **Edukacja to:**

- Edukacja (łac. educatio – wychowanie) to ogół procesów, których celem jest zmienianie ludzi, przede wszystkim dzieci i młodzieży – stosownie do panujących w danym społeczeństwie ideałów i celów wychowawczych.
- Edukacja (łac. educatio, 'wychowanie') – pojęcie związane z rozwojem umysłowym i wiedzą człowieka, stosowane w następujących znaczeniach: proces zdobywania wiedzy, polegający na zdobywaniu wiedzy w szkole lub poza nią.

# Jakość w procesie kształcenia

## Proces kształcenia

### **Kształcenie:**

- (pedag.) to ogół czynności i procesów umożliwiających ludziom poznanie przyrody, społeczeństwa i kultury, a zarazem uczestnictwo w ich przekształcaniu, jak również możliwie wszechstronny rozwój sprawności fizycznych i umysłowych, zainteresowań i zdolności, także wyrobienie odpowiednich postaw i przekonań.

Proces kształcenia opiera się na nauczaniu i uczeniu się, zakłada uczestnictwo w nim osób nauczających i uczących się; realizowany samodzielnie przez osobę uczącą się nosi nazwę samokształcenia.

(Encyklopedia PWN)

Czy edukacja  $\sim$  = procesy kształcenia?

## Jakość w procesie kształcenia System kształcenia i jego skuteczność

Większość rozwiniętych krajów posiada podobnie zorganizowany system organizacji procesów kształcenia. W UE dąży się wręcz do daleko idącej unifikacji systemu kształcenia (tzw. proces boloński), co pozwala np. uznawać wzajemnie uzyskane w różnych krajach wykształcenie czy organizować wymianę studencką (Erasmus) czy nawet naukową.

## Jakość w procesie kształcenia System kształcenia i jego skuteczność

Wszędzie istnieją podobne etapy procesu edukacji, tj.:

- edukacja przedszkolna,
- edukacja podstawowa,
- edukacja na poziomie średnim
- - szkoły wyższe (uczelnie)

**Pomimo takiej unifikacji ostateczne efekty systemów edukacji różnią się znacznie w poszczególnych krajach. Dlaczego?**

## Jakość w procesie kształcenia

**Jakość kształcenia** – ciągły proces wartościowania (oceny, kontroli, zagwarantowania, prowadzenia i ulepszania) systemu kształcenia. (*Wikipedia*)

**Jakość kształcenia** można zdefiniować jako stopień spełnienia wymagań dotyczących procesu kształcenia i jego efektów, formułowanych przez interesariuszy (*stakeholders*), przy uwzględnieniu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych.

(*Grudowski P., Lewandowski K., Pojęcie jakości kształcenia....*)

## Jakość w procesie kształcenia

**Jakość kształcenia** jest obok wysokości czesnego podstawowym czynnikiem przyciągającym kandydatów na studia. Jest również czynnikiem konkurencji, rozumianej jako rywalizacja między instytucjami edukacyjnymi o realizację własnych interesów na drodze przedstawiania oferty atrakcyjniejszej od ofert innych uczelni.

Wysoki poziom jakości kształcenia buduje prestiż danej jednostki edukacyjnej. Harvard, Caltech, MIT, Oxford czy Sorbona to światowe marki daleko wykraczające poza edukację i kształcenie.

## Jakość w procesie kształcenia

### Efekty kształcenia

#### **Co jest więc produktem procesu kształcenia ?**

Wynikiem procesu kształcenia jest powstanie: efektów kształcenia / efektów uczenia się. Można tu też zamiennie używać terminu: „kompetencje” (to niestety mylące!).

Efekty kształcenia powstają w trzech kategoriach, które można określić mianem rzeczywistych produktów procesu kształcenia. Są to:

- wiedza
- umiejętności
- kompetencje społeczne

## Jakość w procesie kształcenia

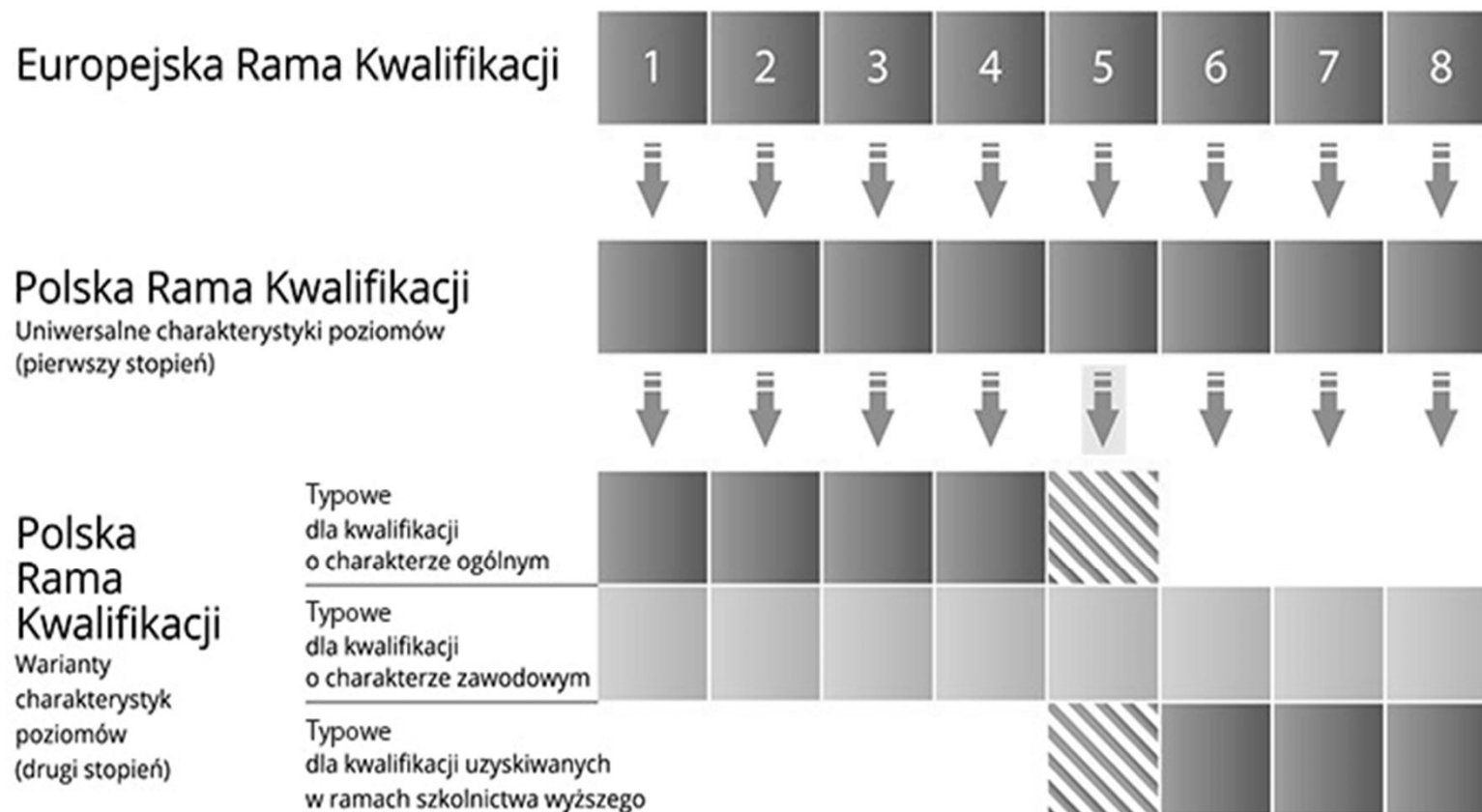
### Efekty kształcenia

Ogólne efekty uczenia się, określone dla poszczególnych poziomów kształcenia (od 1 do 8) w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych stanowią wzorzec dla jednostek edukacyjnych w procesie określania własnych szczegółowych efektów uczenia się!

Ten wzorzec nazywa się **Polska Rama Kwalifikacji – PRK** (do niedawna Krajowa Rama Kwalifikacji – KRK)

# Jakość w procesie kształcenia

## Polska Rama Kwalifikacji



## Jakość w procesie kształcenia Zarządzanie jakością kształcenia

**Efekty uczenia się** jako produkt procesu kształcenia rozumiane jako wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne – nie mają sensu – jeśli nie poddamy ich procesowi weryfikacji w celu stwierdzenia w jakim stopniu zostały osiągnięte.

Ten system trzeba więc uzupełnić o:

- metody i narzędzia weryfikacji stopnia osiągnięcia danego efektu uczenia się
- kryteria oceny stopnia osiągnięcia danego efektu kształcenia

## Jakość w procesie kształcenia

### Zarządzanie jakością kształcenia

**Zarządzanie jakością** w jednostce edukacyjnej odbywa się wg pewnego cyklicznego schematu, tj.:

1. określenie efektów uczenia się dla danego kursu (czyli przedmiotu na danym etapie kształcenia)
2. określenie metod i kryteriów ich weryfikacji
3. stworzenie odpowiedniego systemu (struktura, środki, technika) dla procesu edukacji
4. prowadzenie kursu przy zachowaniu pełnej staranności, profesjonalizmu oraz **określonych zasad**
5. przeprowadzenie oceny osiągnięcia zaplanowanych efektów uczenia się
6. działania doskonalące na podstawie zgromadzonych informacji – także w zakresie poprawy efektów uczenia się, metod weryfikacji..... etc.

## Jakość w procesie kształcenia

### Determinanty jakości kształcenia

Proces kształcenia jest procesem złożonym, na jego przebieg ma wpływ wiele czynników, często trudnych do wskazania lub charakterystycznych jedynie dla określonej sytuacji edukacyjnej.

Zarządzający usługą edukacyjną powinien dołożyć wszelkiej staranności by zidentyfikować najważniejsze czynniki, które mają wpływ na zarządzany proces kształcenia – określić ich rodzaj i siłę oddziaływania, działania optymalizacyjne, określić niezbędne środki i działania tak aby zapewnić najlepszy sposób realizacji tego procesu.

## Jakość w procesie kształcenia

### Determinanty jakości kształcenia

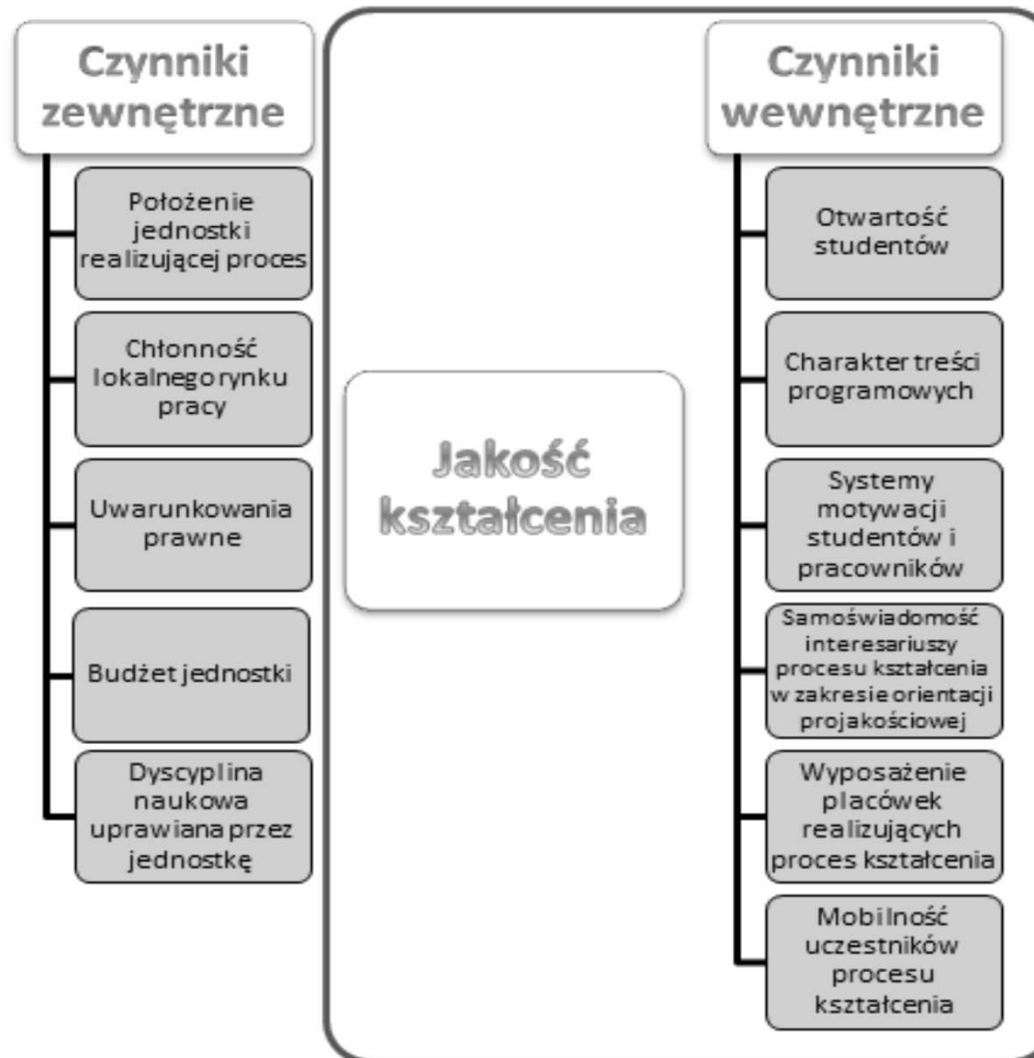
Czynniki wpływające na jakość kształcenia można podzielić w dwojaki sposób:

- po pierwsze, wg genezy: na wewnętrzne – tkwiące w uczelni i zewnętrzne – tkwiące w otoczeniu,
- po drugie, wg działania danego czynnika: pozytywne – mające wpływ na poprawę jakości i negatywne – mające wpływ na jej obniżenie.

*(Grudowski P., Lewandowski K., Pojęcie jakości kształcenia....)*

## Jakość w procesie kształcenia

### Determinanty jakości kształcenia



(Grudowski P., Lewandowski K., Pojęcie jakości kształcenia....)

# Jakość w procesie kształcenia

## Determinanty jakości kształcenia

Zgodnie z teorią zarządzania jakością usług można wskazać także inne konfiguracje determinantów jakości kształcenia, np.:

1. nauczyciel
  - osobowość
  - kompetencje pedagogiczne
  - kompetencje merytoryczne
  - sprawiedliwość w procesie oceny
2. program kształcenia (treści kształcenia, trudność, przydatność wiedzy, postrzeganie i PR)
3. organizacja procesu kształcenia (plany, programy, obsługa i adm....)
4. infrastruktura procesu kształcenia (warunki lokalowe, wyposażenie, technika....)
5. **UCZNIOWIE !**

## Jakość w procesie kształcenia

### Determinanty jakości kształcenia - UCZNIOWIE

- Obok nauczyciela, uczniowie są najważniejszym czynnikiem budującym jakość procesu kształcenia.
- Niedostatki po stronie nauczyciela – merytoryczne czy metodologiczne (pedagogiczne) mogą być w pewnym stopniu być zrekompensowane przez program kształcenia i „groźbę” weryfikacji efektów. W rezultacie efekty kształcenia okazują się pozytywne (akceptowalne)
- Zachowanie uczniów, ich motywacja (a raczej jej brak) bardzo często uniemożliwiają realizację zajęć w ogóle. Czasem tylko kilka osób jest w stanie zlikwidować jakiegokolwiek efekty kształcenia na danych zajęciach

# Jakość w procesie kształcenia

## Determinanty jakości kształcenia - UCZNIOWIE

- Uczniowie odrzucają (kontestują) proces nauczania! Ten prosty mechanizm całkowicie i ostatecznie ośmiesza koncepcję: „uczeń to klient usługi edukacyjnej”
- Proces demolowania zajęć edukacyjnych zachodzi na wszystkich szablach procesu kształcenia (1-8)
- Demolowanie zajęć na wyższych uczelniach gdzie są tylko „ochotnicy”, którzy wybrali sami swoje studia – jest realizowane w całej gamie aktów niechęci, hejtu, arogancji (a nawet dalej) na wszystkich uczelniach, kierunkach i rocznikach.
- **TO ZDUMIEWAJĄCE!**

## Jakość w procesie kształcenia

Wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia PL

Wewnętrzny System Zapewnienia Jakości Kształcenia (WSZJK) funkcjonuje na Politechnice Lubelskiej od 2012 roku.

Został wprowadzony w celu stałego podnoszenia jakości procesu kształcenia, pogłębiania współpracy krajowej i międzynarodowej w obszarze dydaktyki oraz umacniania pozycji Politechniki Lubelskiej w obszarze szkolnictwa wyższego.

## Jakość w procesie kształcenia

Wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia PL

Nadzór nad funkcjonowaniem i doskonaleniem Wewnętrznego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia na poziomie Uczelni sprawuje **Rektor Politechniki Lubelskiej**.

Elementami struktury Systemu na poziomie uczelnianym są:

- Uczelniana Rada ds. Jakości Kształcenia
- Pełnomocnik Rektora ds. Jakości Kształcenia

Na poziomie podstawowej jednostki organizacyjnej Uczelni, struktura tworzona jest przez:

- wydziałową komisję ds. jakości kształcenia,
- pełnomocnika dziekana ds. jakości kształcenia,
- radę programową kierunku studiów.

# Jakość w procesie kształcenia

## Wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia PL

### Raportowanie

- Co roku Pełnomocnik Rektora ds. Jakości Kształcenia przygotowuje i publikuje Raporty z oceny funkcjonowania Wewnętrznego Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia w Politechnice Lubelskiej w poprzednim roku akademickim.
- Raporty takie powstają na podstawie wydziałowych Raportów przygotowywanych przez wydziałowych Pełnomocników ds. Jakości Kształcenia. Raporty te są również publikowane na stronach danego Wydziału.
- WSZJK w Politechnice Lubelskiej opiera się o jawność wszelkich prowadzonych działań - wszystkie ww. Raporty są dostępne zarówno dla studentów jak też interesariuszy zewnętrznych.



# Zarządzanie jakością usług

## Wykład 12

### Zarządzanie jakością w ochronie zdrowia

dr inż. Robert Maik



**Fundusze  
Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



## Jakość w ochronie zdrowia

Zapewnienie jakości w usługach medycznych stanowi najtrudniejszy problem w zarządzaniu usługami publicznymi w ogóle – nie tylko w Polsce. W ochronie zdrowia ZAWSZE CHODZI O JAKOŚĆ!

Głównym problemem są tu pieniądze:

- ceny procedur medycznych
- ceny leków, środków medycznych, itp.
- materialny system motywacji personelu medycznego

## Jakość w ochronie zdrowia

Zdrowie i życie jest dla większości ludzi wartością najwyższą – to pociąga za sobą olbrzymią presję na jakość usług zdrowotnych.

Bezpośrednim kosztem niskiej jakości w tym sektorze jest utrata zdrowia i życia!

W żadnym innym sektorze usług cena niskiej jakości nie jest tak wysoka.

## Jakość w ochronie zdrowia

Istnieje w Polsce **system ochrony zdrowia**, finansowany ze środków pochodzących ze składek powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego i zarządzanych przez NFZ (narodowy fundusz zdrowia), którego zadaniem jest zapewnienie Polakom realizacji konstytucyjnego prawa do opieki zdrowotnej.

## Jakość w ochronie zdrowia

Wykonawcami zdecydowanej większości usług medycznych w systemie ochrony zdrowia są:

- zakłady opieki zdrowotnej, które można podzielić ze względu na organ założycielski na publiczne (SPZOZ) oraz niepubliczne (NZOZ)
- praktyki lekarskie, lekarsko-dentystyczne, pielęgniarские, oraz położnych
- apteki
- inni świadczeniodawcy

## Jakość w ochronie zdrowia

W polskim systemie ochrony zdrowia istnieją jeszcze inne instytucje, które mają duży wpływ na jakość świadczonych tu usług:

- **Organy kontroli i nadzoru:** Państwowa Inspekcja Sanitarna ("Sanepid"), Inspekcja Farmaceutyczna, wojewodowie i działające przy nich wojewódzkie centra zdrowia publicznego oraz konsultantów wojewódzkich w poszczególnych specjalnościach medycznych
- Ministerstwo Zdrowia, które wytycza kierunki polityki zdrowotnej kraju oraz posiada uprawnienia kontrolne, a także działających przy nim konsultantów krajowych w poszczególnych specjalnościach medycznych.

## Jakość w ochronie zdrowia Pieniądze !!!!

Wydatki polskie na ochronę zdrowia to:

- 4,5 % PKD do poniżej 5 % PKB (za lata 2016-2019)
- postulowana przez „protest rezydentów” ustawa ratująca polski system ochrony zdrowia przewiduje 6% PKB w 2024 r i nie jest obecnie procedowana w Sejmie
- średnia dla krajów UE to ok. 7, % %

## Jakość w ochronie zdrowia

### Definicje

Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) definiuje jakość opieki zdrowotnej jako: „stopień, do jakiego usługi zdrowotne obejmujące jednostki i populacje, zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia oczekiwań w zakresie efektów leczenia oraz wykazują zgodność z aktualną i profesjonalną wiedzą”

Komentarz:

1. Teoria „oczekiwań konsumenckich” jest tu gdzieś blisko....
2. W tej definicji wskazuje się na „aktualną i profesjonalną” wiedzę – jej nośnikiem jest personel medyczny. Czy to najważniejszy determinant jakości usług zdrowotnych

## Jakość w ochronie zdrowia

### Definicje

Jakość w ochronie zdrowia to stopień, w którym każda świadczona pacjentowi usługa, przekazana zgodnie z aktualną wiedzą, daje prawdopodobieństwo uzyskania pożądanego wyniku opieki i redukcji prawdopodobieństwa niepożądanych rezultatów.

wg Wspólnej Komisji Akredytacji Organizacji Opieki Zdrowotnej

## Jakość w ochronie zdrowia Specyfika jakości usług medycznych

Jakość usług w ochronie zdrowia charakteryzuje się m. innymi tym, że:

- usługa przejmuje absolutną władzę nad pacjentem – to realizator usługi określa sposób jej realizacji
- kto inny choruje, kto inny leczy, a kto inny płaci – tylko edukacja publiczna realizuje podobny schemat. To że usługobiorca nie jest płatnikiem rodzi wiele patologii
- istnieje wysoki deficyt informacyjny usługobiorcy – bez specjalistycznej wiedzy pacjentowi trudno zrozumieć procedury i język którym posługują się medycy.

## Jakość w ochronie zdrowia

### Determinanty jakości w ochronie zdrowia

Można wskazać trzy podstawowe kategorie czynników wpływających na kształtowanie jakości usługi zdrowotnej:

1. **jakość struktury**, np. liczba i poziom wykształcenia personelu, aparatura medyczna, infrastruktura, struktura organizacyjna, kultura organizacji czy styl zarządzania;
2. **jakość procesu**, odnosząca się do opieki nad pacjentem, np. diagnoza czy leczenie;
3. **jakość wyniku**, obejmująca takie wskaźniki, jak śmiertelność, zachorowalność, powikłania, skutki uboczne czy satysfakcję pacjenta z zastosowanego leczenia.

## Jakość w ochronie zdrowia

### Determinanty jakości w ochronie zdrowia - wymiary

Na jakość opieki zdrowotnej składa się wiele wymiarów, które również zawierają czynniki jakości usług zdrowotnych. Są to:

- skuteczność (świadczenie usług w oparciu o aktualne doniesienia naukowe)
- efektywność (stosowanie analiza ekonomicznych różnych metod leczenia)
- bezpieczeństwo
- dostępność usług
- dostosowanie oferty świadczeń do aktualnych potrzeb pacjentów
- zapewnienie równego dostępu do świadczeń dla wszystkich pacjentów

## Jakość w ochronie zdrowia

### Determinanty jakości w ochronie zdrowia - wymiary

Na jakość usług zdrowotnych składają się:

- ich dostępność (łatwość uzyskania opieki, niezależna od wszelkich przeszkód organizacyjnych, finansowych i innych)
- pełna informacja (o stanie zdrowia, o opcjach leczenia, synergicznym działaniu leków)
- edukacja zdrowotna (możliwość nabycia przez pacjenta umiejętności samodzielnej opieki i rozpoznawania objawów wymagających wezwania pomocy)
- dobra komunikacja wśród lekarzy i pielęgniarek, szacunek i opiekuńczość odczuwane przez pacjenta, dobra koordynacja i zachowana ciągłość procesu leczenia
- satysfakcja pacjenta (wyższy lub co najmniej równy stopień akceptacji otrzymanej opieki w konfrontacji z oczekiwaniami).

## Jakość w ochronie zdrowia

### Determinanty jakości w ochronie zdrowia - wymiary

Jednym z najważniejszych czynników kształtujących postrzeganie jakości usługi zdrowotnej przez **pacjentów** jest jej dostępność, na którą składają się, m. innymi:

- możliwość rejestracji telefonicznej, na dowolnie wybraną godzinę i na kilka dni naprzód oraz krótki czas oczekiwania na rejestrację i wizytę
- możliwość wyboru lekarza i zamówienia jego wizyty w domu
- szeroki zakres badań laboratoryjnych i usług specjalistycznych
- przyjazny wystrój i czystość zarówno przychodni, jak i jej otoczenia
- dogodna lokalizacja przychodni w pobliżu węzła komunikacyjnego i wygodny parking
- przyjazne traktowanie pacjentów przez personel.

## Jakość w ochronie zdrowia

### Systemy Zarządzanie Jakością stosowane w ochronie zdrowia

Podział standardów SZJ stosowanych w służbie zdrowia:

#### **Sektorowe:**

- Akredytacja (leczenie szpitalne/POZ)
- ISO17025 (dot. laboratoriów badawczych i wzorujących)

#### **Pozasektorowe:**

- Norma ISO 9001 – zarządzanie jakością – wymagania
- Norma ISO 31000 – zarządzanie ryzykiem
- Norma ISO 22000 – bezpieczeństwo żywności)
- Model doskonałości EFQM (Europejska Nagroda Jakości)

## Jakość w ochronie zdrowia Akredytacja

Akredytacja jest jednym z zewnętrznych, usystematyzowanych procesów oceny szpitali, który przeprowadza się zgodnie z dostępnymi standardami. Zaopiniowaniu podlegają placówki szpitalne pod kątem funkcjonalnej całości – ocena dotyczy spektrum działalności klinicznej, zarządzania oraz administracji.

## Jakość w ochronie zdrowia Akredytacja

- Akredytacja szpitali w Polsce jest prowadzona przez jednostkę Ministerstwa Zdrowia – Centrum Monitorowania Jakości (CMJ) w Ochronie Zdrowia
- Cele CMJ koncentrują się przede wszystkim wokół wspierania działań zmierzających do zapewnienia bezpieczeństwa pacjentowi i poprawy jakości usług medycznych, oceny czynników wpływających na poziom świadczeń zdrowotnych oraz wskaźników obrazujących poziom rezultatów świadczeniodawców

## Jakość w ochronie zdrowia

### Akredytacja

Kontrole prowadzone są przez niezależnych członków Ośrodka CMJ, którzy dokonują oceny akredytacyjnej w oparciu o publicznie znany zestaw standardów akredytacyjnych, obejmujący następujące obszary:

Zarządzanie ogólne,  
Zarządzanie zasobami ludzkimi,  
Zarządzanie informacją,  
Ciągłość opieki,  
Kontrola zakażeń szpitalnych,  
Prawa pacjenta,  
Ocena stanu pacjenta,  
Opieka nad Pacjentem,  
Zabiegi i znieczulenia,  
Farmakoterapia, Odżywianie,  
Ciągłość opieki,  
Poprawa jakości,  
Zarządzanie środowiskiem opieki,  
Izba Przyjęć, Laboratorium,  
Diagnostyka Obrazowa

## Jakość w ochronie zdrowia Akredytacja

Do kluczowych założeń programów akredytacyjnych należą:

1. Dobrowolność
2. Niezależność i autonomia decyzji akredytacyjnych
3. Standardy to wzorce dla porównania stanu faktycznego
4. Audytorzy to medycy „ze środowiska”
5. Cykliczność oceny
6. Możliwość samooceny
7. Jawna i czytelna procedura akredytacyjna

Jakość w ochronie zdrowia  
SZJ zgodny z wymaganiami normy ISO 9001

System ISO 9001 jest najpopularniejszym z systemów zarządzania wdrażanych w placówkach i jednostkach z branży usług medycznych. Swoją popularność zawdzięcza głównie dwóm aspektom:

- przyznawaniu przez NFZ, w ramach procesu ofertowania i kontraktowania, dodatkowych punktów placówkom posiadającym certyfikat ISO 9001
- ukierunkowaniem placówki wdrażającej ten system jakości na Klienta – Pacjenta - w celu uzyskania jego satysfakcji z oferowanych mu usług i sposobu ich realizacji.

Jakość w ochronie zdrowia  
SZJ zgodny z wymaganiami normy ISO 9001

System zarządzania jakością wg wymagań ISO 9001 jest przydatny w zarządzaniu jakością w placówkach medycznych głównie z powodu istoty i konstrukcji wymagań samej normy, m. in.:

1. Procesowość – to jednoznaczność i jasność przebiegu działań (proceduralność w dokumentowaniu standardów i in.)
2. Orientacja na spełnianie wymagań
3. Jasny podział odpowiedzialności
4. Konieczność nadzorowania procesów

Jakość w ochronie zdrowia  
Norma ISO 9001 w zarządzaniu jakością w ochronie zdrowia

**Lublin -**

Wiele przykładów, m. innymi:

- Samodzielny Publiczny Szpital Kliniczny nr 1 w Lublinie – certyfikat ISO 9001:2015 + Akredytacja
- Centrum Onkologii Ziemi Lubelskiej im. św. Jana z Dukli - certyfikat ISO 9001:2015 + Akredytacja

Pozostałe przykłady zostaną wyświetlone z Internetu

## Jakość w ochronie zdrowia

### Wykorzystane źródła:

1. *Bembnowska M., Joško-Ochojska J., Zarządzanie jakością w ochronie zdrowia, Hygeia Public Helth 2015, 50(3)*
2. *Czerw A., Religioni U., Olejniczak D., Metody pomiaru oraz oceny jakości świadczonych usług w podmiotach leczniczych, Probl. Hig. Epidemiol. 2012, 93(2)*

Materiały zostały opracowane w ramach projektu  
*„Zintegrowany Program Rozwoju Politechniki Lubelskiej – część druga”*,  
umowa nr POWR.03.05.00-00-Z060/18-00  
w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020  
współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego



**Fundusze  
Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny

