



Jakość bez retuszu

z Anną Farion

Ogólnopolski Kongres
Jakościowy 2025

Wiedza, relacje, biznes



Ogólnopolski Kongres

Jakościowy 2025

Wiedza, relacje, biznes



**Jakość
bez retuszu**

z Anną Farion

Kultura jakości w praktyce: Jak utrzymać pożądane wyniki w organizacji?

Anna Farion

Lider wykonawczy Jakości bez retuszu z Anną Farion

Wiceprezes zarządu Fundacji Qualitas

Ekspert Komitetu Inżynierii Produkcji PAN

Organizator Ogólnopolskiego Kongresu Jakościowego

Zasady



Cel warsztatów

zbudowanie wspólnego zrozumienia kultury jakości i wyposażenie uczestników w konkretne narzędzia wskazówki do wdrażania i utrzymania jej w organizacjach



Czas trwania

3 godziny (plus przerwa)



napoje, przekąski

w każdej chwili dla każdego ;)

główny punkt cateringu znajduje się na parterze, tuż obok recepcji Wydziału Mechanicznego Technologicznego



komunikacja

mówimy sobie po imieniu

każdy uczestnik aktywnie angażuje się w warsztaty – dzieli się swoim doświadczeniem, zadaje pytania i wnosi cenne spostrzeżenia

mówimy pojedynczo



certyfikat

po ukończonym warsztatach uczestnicy otrzymują rejestrowany certyfikat, potwierdzający uczestnictwo wydawany przez Jakość bez retuszu z Anną Farion

Agenda

Dyskusja otwierająca,
mapa oczekiwań

Wprowadzenie i cel

Analiza przypadków

**Poziomy dojrzałości
kultury jakości**

10:30 - 10:45
12:30 - 13:00
14:30 - 14:45

 **Przerwa**

**Czym jest kultura jakości
wg ISO 10010**

Mini wykład,
pytania

**Zasady, role i instrumentarium
zarządzania jakością, zachowania
promujące jakość**

Praca grupowa

Praca grupowa

Rola lidera i kierownictwa

Podsumowanie i zobowiązania

**Autoocena kultury
jakości**

Ćwiczenia + dyskusja



Główny punkt cateringu
znajduje się na parterze, tuż
obok recepcji Wydziału
Mechanicznego
Technologicznego

Zabierz ze sobą identyfikator!





Jakość bez retuszu

z Anną Farion

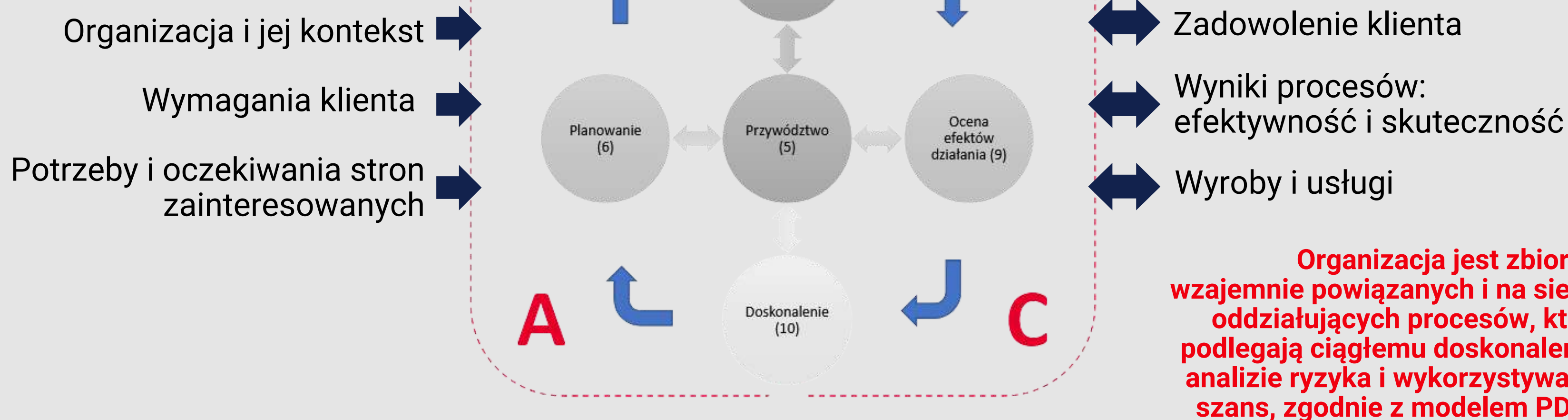


Mapa oczekiwań

Organizacja w idei systemów zarządzania jakością

za ISO 9001

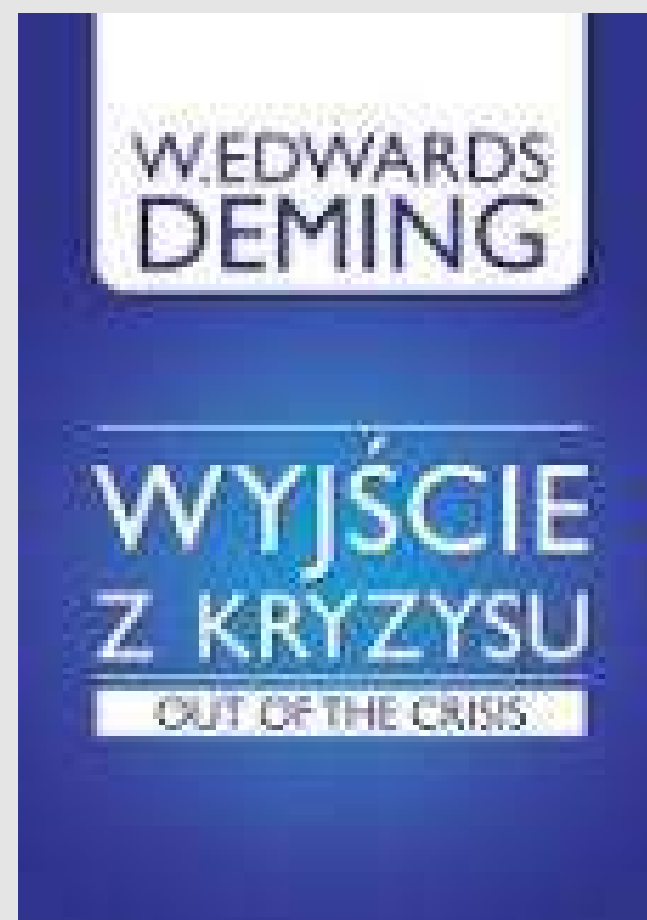
Struktura systemu
zarządzania jakością
(SZJ) w cyklu PDCA



Organizacja w idei systemów zarządzania jakością

85% powodów, dla których nie udaje się spełnić oczekiwań klienta jest związanych z brakami w systemie pracy i procesach (...) a nie z pracownikami

Rola zarządu powinna polegać na doskonaleniu **PROCESÓW**, a nie na uporczywym przypominaniu pracownikom, aby lepiej pracowali





Co to jest kultura jakości?

Czym jest kultura jakości wg ISO 10010

ISO 10010:2022 – Quality Management
– Guidance to Understand, Evaluate and
Improve Organizational Quality Culture

Kultura jakości jest specyficznym aspektem kultury organizacyjnej, skoncentrowanym na wspieraniu realizacji polityki jakości i osiągnięciu celów związanych z dostarczaniem produktów oraz usług, które spełniają potrzeby i oczekiwania klientów oraz innych zainteresowanych stron



Czym jest kultura jakości wg ISO 10010

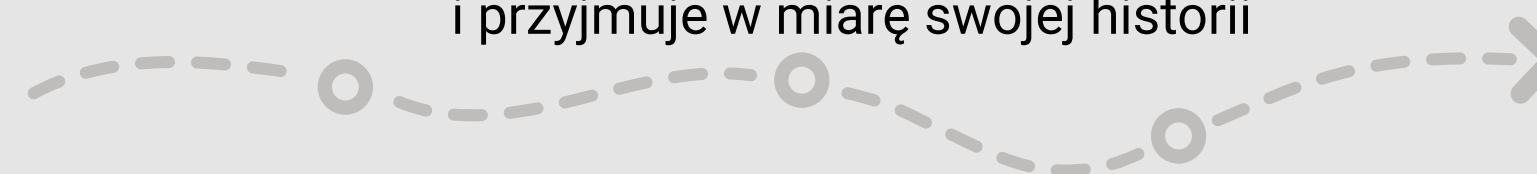
Zgodnie z normą **ISO 10010:2022**, zrozumienie relacji między kulturą jakości a kulturą organizacyjną wymaga odniesienia się do wytycznych zawartych w **ISO 9000:2015, punkt 2.2.1.**

„Organizacja skoncentrowana na jakości promuje kulturę, która prowadzi do **zachowań**, postaw, działań i procesów, **które dostarczają wartość** poprzez spełnianie potrzeb i oczekiwań klientów oraz innych istotnych stron zainteresowanych”



Za "culture global triangle Edgar Schein 1986"

Wartości, przekonania i normy, które organizacja rozwija i przyjmuje w miarę swojej historii

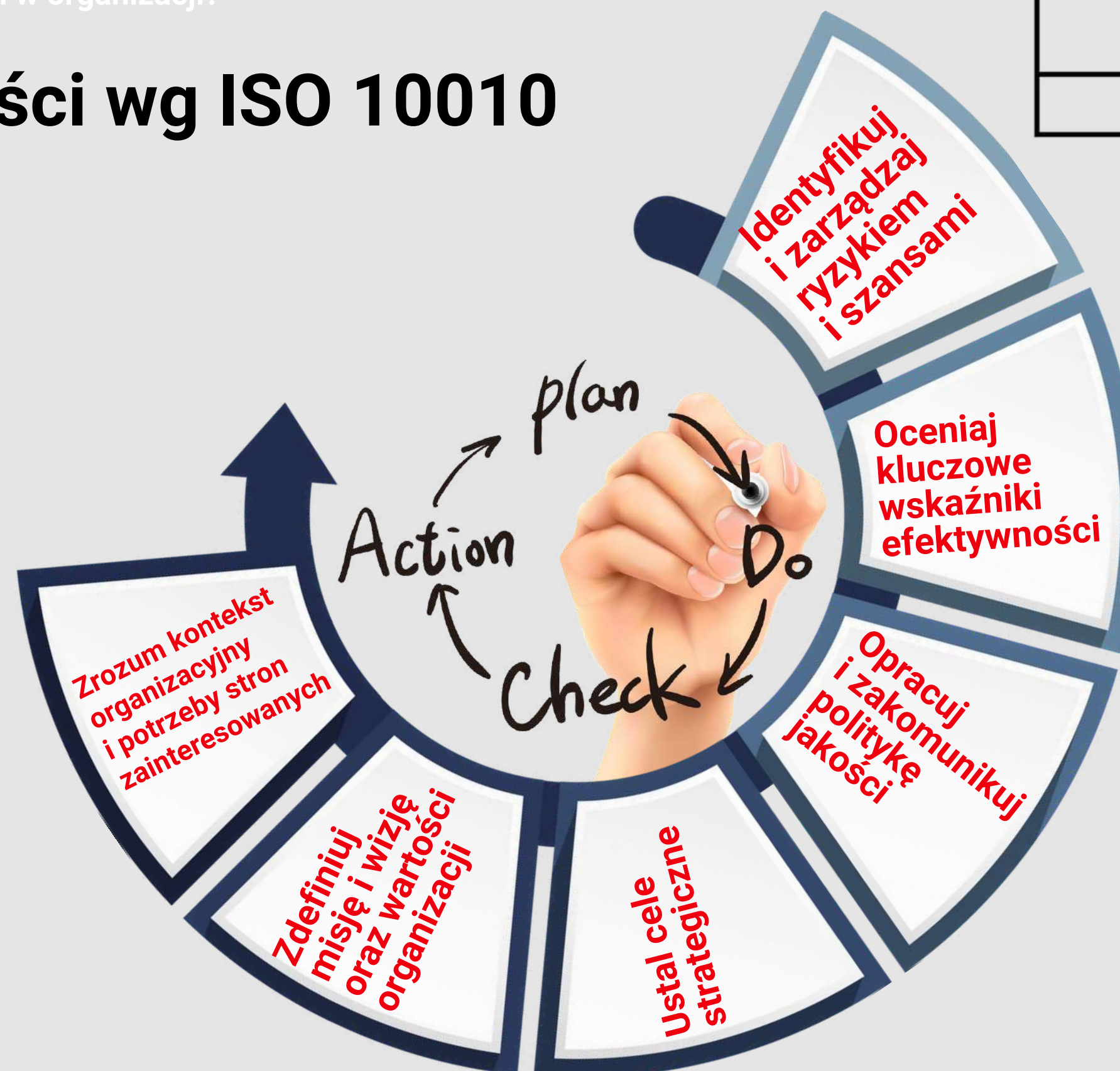




Jak skutecznie integrować kulturę jakości z szeroką kulturą organizacyjną?

Czym jest kultura jakości wg ISO 10010

Aby zbudować solidną kulturę jakości, organizacja musi upewnić się, że jej wizja, misja i wartości są ściśle powiązane z jej celami strategicznymi. Cele te muszą odzwierciedlać kontekst organizacyjny oraz potrzeby i oczekiwania wszystkich zainteresowanych stron.



Organizacja w idei systemów zarządzania jakością

Pomiar procesów

Ocena skuteczności(1) i efektywności(2) procesów realizacji wyrobów i procesów wspomagających przez Najwyższe Kierownictwo



Stopień ważności poszczególnych składników ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO

EN ISO 9000:2015

(1) stopień, w jakim planowane działania są zrealizowane i planowane wyniki osiągnięte (3.7.11)

(2) relacja między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami (3.7.10)



Najbardziej Ważny

- pomiar procesów



Ważny

- procesowe stanowiska (role) organizacyjne



Poziomy dojrzałości kultury jakości

Poziomy dojrzałości kultury jakości

POZIOMY DOJRZAŁOŚCI KULTURY JAKOŚCI

Przykład

KULTURA REAKTYWNA,
PROCESY PRZYPADKOWE
POZIOM 1

KULTURA POWTARZALNOŚCI
PROCESY POWTARZALNE,
NIEUDOKUMENTOWANE
POZIOM 2

KULTURA FORMALIZACJI
PROCESY POWTARZALNE,
ZDEFINIOWANE, UDOKUMENTOWANE,
NIEMIERZONE
POZIOM 3

KULTURA DANYCH
PROCESY ZDEFINIOWANE, MIERZONE,
NIEZARZĄDZANE
POZIOM 4

KULTURA ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ
PROCESY MIERZONE I ZARZĄDZANE
POZIOM 5

Poziomy dojrzałości kultury jakości

POZIOMY DOJRZAŁOŚCI KULTURY JAKOŚCI

Przykład

KULTURA REAKTYWNA, PROCESY PRZYPADKOWE POZIOM 1

- **Charakterystyka:** Brak ustandaryzowanego podejścia do jakości. Działania są przypadkowe i reaktywne.
- **Orientacja na klienta:** Znikoma, działania podejmowane głównie w odpowiedzi na skargi.
- **Zaangażowanie ludzi:** Brak świadomości swojej roli i uprawnień w organizacji.
- **Podejście procesowe:** Nie istnieje lub jest incydentalne.
- **Podejmowanie decyzji:** Na podstawie intuicji, nie danych.
- **Przywództwo:** Skupione na gaszeniu pożarów, brak wizji jakości.
- **Ciągłe doskonalenie:** Brak.
- **Zarządzanie relacjami:** Działania ad hoc, brak partnerstwa z interesariuszami.

Poziomy dojrzałości kultury jakości

POZIOMY DOJRZAŁOŚCI KULTURY JAKOŚCI

Przykład

KULTURA POWTARZALNOŚCI

PROCESY POWTARZALNE,
NIEUDOKUMENTOWANE

POZIOM 2

- **Charakterystyka:** Pewne działania są powtarzane, ale nie są formalnie opisane.
- **Orientacja na klienta:** Rośnie świadomość konieczności spełniania oczekiwań klienta.
- **Zaangażowanie ludzi:** Udział ograniczony do operacyjnych zadań.
- **Podejście procesowe:** Częściowe, brak standaryzacji.
- **Podejmowanie decyzji:** Nadal subiektywne, brak systematyki.
- **Przywództwo:** Podejmuje inicjatywy jakościowe, ale bez spójności.
- **Ciągłe doskonalenie:** Nieformalne, incydentalne.
- **Zarządzanie relacjami:** Ograniczone, bez strategii współpracy.

Poziomy dojrzałości kultury jakości

POZIOMY DOJRZAŁOŚCI KULTURY JAKOŚCI

Przykład

KULTURA FORMALIZACJI

PROCESY POWTARZALNE,
ZDEFINIOWANE, UDOKUMENTOWANE,
NIEMIAROWANE

POZIOM 3

- **Charakterystyka:** Istnieją procedury i instrukcje, jednak brak analizy skuteczności.
- **Orientacja na klienta:** Uwzględniana w polityce jakości.
- **Zaangażowanie ludzi:** Pracownicy znają procedury, ale często bez zrozumienia celu.
- **Podejście procesowe:** Obecne, ale bez monitorowania skuteczności i efektywności
- **Podejmowanie decyzji:** W oparciu o dokumentację, ale nie dane operacyjne.
- **Przywództwo:** Promuje zgodność, ale nie rozumie kontekstu organizacji i nie analizuje ryzyk i szans, mniej skoncentrowane na skuteczności i efektywności procesów.
- **Ciągłe doskonalenie:** Reaktywne, bez systematyki.
- **Zarządzanie relacjami:** Podstawowe działania z dostawcami i klientami.

Poziomy dojrzałości kultury jakości

POZIOMY DOJRZAŁOŚCI KULTURY JAKOŚCI

Przykład

KULTURA DANYCH

PROCESY ZDEFINIOWANE, MIERZONE,
NIEZARZĄDZANE

POZIOM 4

- **Charakterystyka:** Procesy są mierzone, ale wyniki nie są wykorzystywane do podejmowania decyzji.
- **Orientacja na klienta:** Analizowany jest kontekst organizacji i mierzone są potrzeby i poziom satysfakcji, ale bez wpływu na zmiany.
- **Zaangażowanie ludzi:** Rosnąca świadomość wpływu jakości na wyniki.
- **Podejście procesowe:** Ugruntowane, ale brakuje zarządzania odchyłami i ryzyk.
- **Podejmowanie decyzji:** Dostępne dane, ale brak kompetencji w ich analizie.
- **Przywództwo:** Deklaratywne wsparcie dla jakości, słabe inspirowanie ludzi do ciągłego rozwoju.
- **Ciągłe doskonalenie:** Działania rozproszone, nieskoordynowane.
- **Zarządzanie relacjami:** Niewykorzystany potencjał współpracy w łańcuchu wartości.

Poziomy dojrzałości kultury jakości

POZIOMY DOJRZAŁOŚCI KULTURY JAKOŚCI

Przykład

KULTURA ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ PROCESY MIERZONE I ZARZĄDZANE POZIOM 5

- **Charakterystyka:** Procesy są w pełni zarządzane, mierzone, poddawane analizie i optymalizacji.
- **Orientacja na klienta:** Centralny element strategii organizacji.
- **Zaangażowanie ludzi:** Każdy czuje się odpowiedzialny za jakość.
- **Podejście procesowe:** Kompleksowe, z zarządzaniem ryzykiem i efektywnością.
- **Podejmowanie decyzji:** Na podstawie analiz danych, faktów i trendów.
- **Przywództwo:** Aktywnie wspiera i inspiruje do budowania kultury jakości.
- **Ciągłe doskonalenie:** Wbudowane w strukturę i codzienne działania.
- **Zarządzanie relacjami:** Pro-aktywna współpraca i rozwijanie partnerstw.



Zasady, role i instrumentarium zarządzania jakością, zachowania promujące jakość

Zasady zarządzania jakością



- Orientacją na klienta
- Zarządzanie relacjami
- Podejście procesowe
- Zaangażowanie ludzi
- Przywództwo
- Ciągłe doskonalenie
- Podejmowanie decyzji na podstawie faktów

Role zarządzania jakością



planowanie
jakości

PREDICT

Przewidywać



zapewnienie
jakości

PREVENT

Zabezpieczać proces produkcyjny



monitorowanie
jakości

PROTECT

Zabezpieczać klienta



ciągłe
doskonalenie

PDSA

Antycypować i odpowiadać na potrzeby klienta





Jak opisujemy procesowe stanowiska (role) organizacyjne?

Model kompetencji procesowej

EN ISO 9001:2015 (5.3) Role,
odpowiedzialności i uprawnienia w organizacji

Najwyższe kierownictwo musi zapewnić,
aby **odpowiedzialności** i **uprawnienia** osób
pełniących odpowiednie role zostały
przydzielone, zakomunikowane i zrozumiane
w organizacji.

...w zakresie:

b) zapewnienia, aby procesy dostarczały
zamierzone wyjścia

01 WYKSZTAŁCENIE

SZKOLENIE i/lub

02

03 DOŚWIADCZENIE

ODPOWIEDZIALNOŚĆ

04

05 UPRAWNIENIA



Karta pracy



Karta pracy

Cele pracy:

- Zidentyfikować i zrozumieć 7 zasad zarządzania jakością wg ISO 9000.
- Określić kluczowe role w systemie zarządzania jakością.
- Zdiagnozować, jakie zachowania wspierają jakość w organizacji.
- Zaprojektować zestaw instrumentów i praktyk promujących jakość.

- Etap 1: Przypisanie ról w zespole (5 minut)
- Etap 2: Analiza 7 zasad zarządzania jakością (15 minut)
- Etap 3: Role w zarządzaniu jakością (10 minut)
- Etap 4: Projektowanie instrumentarium (10 minut)
- Etap 4: Prezentacja (5 minut)

Efekt końcowy:

Każda grupa wypracuje:

- Mapę powiązań: zasady – zachowania – role – instrumenty
- Listę zachowań promujących jakość
- Zestaw dobrych praktyk możliwych do wdrożenia w organizacji

Praca grupowa – Zasady, role i instrumentarium zarządzania jakością oraz zachowania promujące jakość

CEL: Pogłębienie wiedzy na temat zasad zarządzania jakością wg ISO 9000, ról organizacyjnych, zachowań wspierających jakość oraz instrumentarium wspomagającego zarządzanie jakością.

ZADANIE: Wypełnijcie poniższe tabele, pracując zespołowo.

1. Analiza zasad zarządzania jakością

Wybierzcie 2–3 zasady jakości i opiszcie ich znaczenie, wspierające zachowania oraz instrumenty, które można zastosować.

Zasada jakości	Co oznacza w praktyce?	Jakie zachowania ją wspierają?	Jakie instrumenty ją wspierają?
----------------	------------------------	--------------------------------	---------------------------------

2. Role w zarządzaniu jakością

Zidentyfikujcie role organizacyjne oraz zachowania wspierające jakość.

Rola	<u>Odpowiedzialności jakościowe</u>	Zachowania wspierające jakość	Bariery i sposoby ich pokonania
------	-------------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

3. Projektowanie instrumentów wspierających jakość

Zaprojektujcie zestaw narzędzi lub praktyk promujących jakość.

Narzędzie / praktyka	Cel	Sposób działania	Wymagane zasoby
----------------------	-----	------------------	-----------------

4. Prezentacja wyników

Przygotujcie krótką prezentację efektów waszej pracy w formie mapy myśli, planszy lub podsumowania na flipcharcie.



Rola lidera i kierownictwa



Jaka jest kluczowa rola właścicieli procesów?

Model kompetencji procesowej

Przegląd zarządzania to kluczowa rola właścicieli procesów, których zadaniem jest zarówno monitoring jak i zarządzanie, a więc między innymi **decydowanie o zasobach potrzebnych dla zmian**, co z kolei powinno być formalizowane w postaci planów działań, zarówno korekcyjnych, korygujących, ale z punktu widzenia idei normy przede wszystkim **doskonalących**.

Przegląd zarządzania

Najwyższe kierownictwo w ramach przeglądu zarządzania zobowiązane jest do odniesienia się do aspektów: **adekwatności, stosowności i skuteczności**.

Konieczne jest stwierdzenie:

- w jakim stopniu spełniamy wymagania (adequacy),
- w jakim stopniu utrzymujemy wyniki (suitability),
- jak skutecznie reagujemy na zmienność (effectiveness).

Gdzie? Oczywiście w systemie zarządzania jakością, czyli w procesach.



Karta pracy

Karta pracy: Lider vs Menadżer

Celem tej karty pracy jest zrozumienie kluczowych różnic między rolą lidera a rolą menadżera w organizacji. Poniższa tabela pomoże uporządkować najważniejsze cechy, zadania i style działania każdego z nich.

Zadanie do wykonania:

- 1. Wskaż, które z przedstawionych cech są Twoim zdaniem najważniejsze w pracy zespołowej (10 minut)
- 2. Oceń siebie na skali od 1 do 5 w kontekście zachowań leaderskich i menadżerskich (5 minut)
- 3. Zastanów się, w których obszarach chcesz się rozwijać bardziej jako lider lub menadżer.

Karta pracy: Lider vs Menadżer

Celem tej karty pracy jest zrozumienie kluczowych różnic między rolą lidera a rolą menadżera w organizacji. Poniższa tabela pomoże uporządkować najważniejsze cechy, zadania i style działania każdego z nich.

Obszar	Lider	Menadżer
Podejście	Inspiruje, <u>prowadzi</u> , buduje wizję	Zarządza, <u>planuje</u> , organizuje
Nastawienie	Skupia się na ludziach	Skupia się na procesach i wynikach
Motywacja	Pobudza wewnętrzne zaangażowanie	Stosuje narzędzia kontroli i oceny
Komunikacja	Dwustronna, empatyczna	Jednokierunkowa, służbowa
Zarządzanie zmianą	Katalizator zmian	Utrzymuje stabilność i kontrolę
Relacje z zespołem	Buduje zaufanie i współpracę	Nadzoruje i ocenia
Cel	Transformacja i rozwój	Realizacja celów operacyjnych



Karta pracy

Karta pracy: Rola lidera i kierownictwa w zarządzaniu jakością

Zadaniem zespołu jest omówienie oraz zapisanie kluczowych ról, zachowań oraz działań liderów i kierownictwa, które mają wpływ na rozwój i utrzymanie skutecznego systemu zarządzania jakością w organizacji. (15 min)

Karta pracy – Rola lidera i kierownictwa w zarządzaniu jakością
Zadaniem zespołu jest omówienie oraz zapisanie kluczowych ról, zachowań oraz działań liderów i kierownictwa, które mają wpływ na rozwój i utrzymanie skutecznego systemu zarządzania jakością w organizacji.

Obszar	Przykładowe działania lidera/kierownictwa	Komentarze zespołu
Ustalanie wizji, misji i strategii jakości		
Komunikacja i promowanie wartości jakości		
Tworzenie środowiska sprzyjającego jakości		
Motywowanie i angażowanie pracowników		
Podejmowanie decyzji na podstawie danych		
Wspieranie ciągłego doskonalenia		
Wzmacnianie odpowiedzialności		



Karta pracy

Karta pracy: Autoocena kultury jakości

Etap 1: Autoocena kultury jakości (10 minut)

Oceń poniższe obszary w skali 1–5, gdzie 1 – bardzo słabo, 5 – bardzo dobrze.
Dopisz kolejne 3 obszary istotne z punku wiedzenia Twojej organizacji i oceń je w skali 1 - 5

Etap 2: Plansza do analizy przypadków (15 minut)

Opisz jeden przypadek z najniższej i jeden z najwyższej skali oceny

Etap 3: Deklaracja jednej zmiany (10 minut)

Jaka jedna zmiana w Twoim zachowaniu jako lidera może wzmocnić kulturę jakości w Twojej firmie?

Warsztaty: Kultura jakości w praktyce

Prowadząca: Anna Farion

1. Autoocena kultury jakości

Oceń poniższe obszary w skali 1–5, gdzie 1 – bardzo słabo, 5 – bardzo dobrze.

Obszar	Opis	Ocena (1–5)
Orientacja na klienta	Czy firma faktycznie kieruje się potrzebami klienta?	
Zaangażowanie ludzi	Czy ludzie są aktywnie zaangażowani w jakość?	
Procesowe podejście	Czy działania są oparte na dobrze zarządzanych procesach?	
Decyzje oparte na danych	Czy decyzje podejmowane są w oparciu o fakty?	
Ciągłe doskonalenie	Czy organizacja ma realne działania doskonalące?	



Q&A



Dziękuję

Ogólnopolski Kongres
Jakościowy 2025

Wiedza, relacje, biznes

