

dr inż. Mariusz Giemza

Katedra Zarządzania Jakością  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
e-mail: mariusz.giemza@uek.krakow.pl

2020-12-01 1

**PN-EN ISO 9004:2010**

**PN-EN ISO 9004:2018 E Zarządzanie jakością -  
Jakość organizacji - Wytyczne osiągnięcia  
trwałego sukcesu**

PN-EN ISO 9004:2010 Zarządzanie ukierunkowane na trwały  
sukces organizacji - Podejście wykorzystujące zarządzanie  
jakością

**PN-EN ISO 9004:2010**

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

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

**4. Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji**

Stosowany w organizacji system zarządzania jakością ma prowadzić do zapewnienia:

- efektywnego wykorzystania zasobów,
- podejmowania decyzji na podstawie faktycznych dowodów,
- koncentracji na zadowoleniu klientów i innych stron zainteresowanych.

**4. Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji**

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

**5. Strategia i polityka**

Aby osiągnąć trwały sukces należy ustanowić i utrzymywać misję, wizję i określać wartości dla organizacji.

Mają one być łatwo zrozumiałe, akceptowane i wspierane przez ludzi w organizacji oraz przez inne strony zainteresowane.

### 5. Strategia i polityka

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

**Misja UEk**

### 5. Strategia i polityka

**Wizja organizacji** to ogólny lub szczegółowy obraz przyszłości organizacji.

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

### 5. Strategia i polityka

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

Np.

*Najważniejszy jest klient  
Pozytywne nastawienie  
Przywódstwo i praca zespołowa*

### 5. Strategia i polityka

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

Komunikowanie ma obejmować także mechanizm informacji zwrotnych (feedback).

### 6. Zarządzanie zasobami

Organizacja powinna zidentyfikować wewnętrzne i zewnętrzne zasoby, które są potrzebne do osiągnięcia celów organizacji w krótkim i długim okresie.

Do zasobów zalicza się takie zasoby, jak: **ludzie**, finanse, **wiedza**, urządzenia, materiały, energia.

### 7. Zarządzanie procesami

Osiągnięcie celów jest możliwe dzięki proaktywnemu zarządzaniu wszystkimi procesami, w tym też procesami realizowanymi na zewnątrz.

Może to ułatwić przyjęcie „*podejścia procesowego*”, które obejmuje ustanowienie procesów, określenie ich wzajemnych powiązań, ograniczeń i zasobów.

Procesy mają być skuteczne i efektywne.

### 7. Zarządzanie procesami

**Skuteczność** jest to stopień w jakim planowane działania są realizowane i planowane wyniki osiągane.

**Efektywność** jest to relacja między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami.

### 8. Monitorowanie, pomiary, analiza i przegląd

W celu osiągnięcia trwałego sukcesu w ciągle zmieniającym się i trudnym do przewidzenia otoczeniu niezbędne jest, aby organizacja regularnie monitorowała, mierzyła, analizowała i przeglądała swoje wyniki.

### 8. Monitorowanie, pomiary, analiza i przegląd

Jednym z działań wykonywanych w ramach pomiarów jest **samoocena** organizacji.

Samoocena jest wszechstronnym i systematycznym przeglądem działań organizacji i jej wyników w relacji do jej poziomu dojrzałości.

Załącznik A normy PN-EN ISO 9004:2018

### 8. Monitorowanie, pomiary, analiza i przegląd

Stosowanie samooceny zaleca się do określenia mocnych i słabych stron organizacji przedstawionych w funkcji jej wyników, jak również określenia jej najlepszych praktyk zarówno na poziomie ogólnym, jak i na poziomie jej poszczególnych procesów.

### 9. Doskonalenie, innowacje i uczenie się

Doskonalenie, innowacje i uczenie się są niezbędne do osiągnięcia trwałego sukcesu i są stosowane do:

- wyrobów,
- procesów,
- struktur organizacyjnych,
- systemów zarządzania,

### 9. Doskonalenie, innowacje i uczenie się

- aspektów ludzkich i kultury,
- infrastruktury, środowiska pracy i technologii,
- kształtowania relacji z odpowiednimi stronami zainteresowanymi.

### Załącznik A Narzędzie samooceny

*Samoocena jest wszechstronnym i systematycznym przeglądem działań i wyników organizacji w odniesieniu do wybranej normy.*

### Załącznik A Narzędzie samooceny

Dojrzała organizacja funkcjonuje skutecznie i efektywnie i osiąga trwały sukces dzięki:

- zrozumieniu i spełnianiu potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych,
- monitorowaniu zmian w otoczeniu organizacji,
- identyfikowaniu możliwych obszarów do doskonalenia i innowacji,

### Załącznik A Narzędzie samooceny

- identyfikowaniu możliwych obszarów do doskonalenia i innowacji,
- określeniu i realizacji strategii,
- ustaleniu i rozwinięciu odpowiednich celów,
- zarządzaniu swoimi procesami i zasobami,

### Załącznik A Narzędzie samooceny

- wykazywaniu zaufania do swoich ludzi, prowadząc do większej motywacji, zaangażowania i uczestnictwa,
- ustanowieniu wzajemnie korzystnych powiązań z dostawcami i innymi partnerami.

### Załącznik A Narzędzie samooceny

Narzędzie samooceny zaprezentowane w PN-EN ISO 9004:2010/2018 E wykorzystuje pięć poziomów dojrzałości, które mogą być rozszerzone w celu włączenia dodatkowych poziomów lub w inny sposób dostosowane do własnych potrzeb.

### Załącznik A Narzędzie samooceny

Kluczowy element	Poziom dojrzałości względem trwałego sukcesu				
	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4	Poziom 5
Element 1	Kryterium 1 Poziom podstawowy				Kryterium 1 Najlepsza praktyka
Element 2	Kryterium 2 Poziom podstawowy				Kryterium 2 Najlepsza praktyka
Element 3	Kryterium 3 Poziom podstawowy				Kryterium 3 Najlepsza praktyka

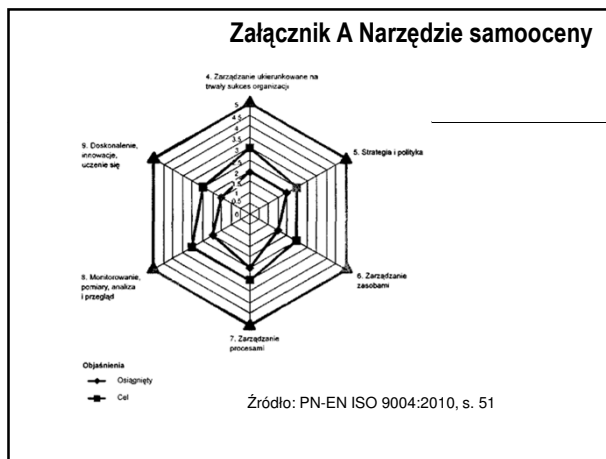
Źródło: PN-EN ISO 9004:2010, s. 49

## Załącznik A Narzędzie samooceny

Element kluczowy	Poziom dojrzałości				
	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4	Poziom 5
Na czym koncentruje się kierownictwo? (Zarządzanie)	Koncentracja na wyrobach, usługach i reakcjach klientów, z reakcjami ad hoc na zmiany, problemy i możliwości.	Koncentracja na klientach, wymaganiach częściowo przewidywalnych, z pewną uporządkowaną reakcją na problemy i możliwości.	Koncentracja na ludziach i ich indywidualnych dodatkowych zainteresowaniach. Zdefiniowane i wdrożone są procedury do reagowania na problemy i możliwości.	Koncentracja na wyważeniu potrzeb zidentyfikowanych stron zainteresowanych. Należy podzielić na części doskonałość jako część centrum zainteresowania organizacji.	Koncentracja na wyważeniu potrzeb pogłębiających się stron zainteresowanych. Wynik należy wyznaczyć jako klasę jest ustalony jako główny cel.
Jakie jest podejście do przywództwa? (Zarządzanie)	Podejście jest reaktywne oparte na instrukcjach góra-dół.	Podejście jest reaktywne i oparte na decyzjach podejmowanych przez kierowników na różnych poziomach.	Podejście jest proaktywne, delegowane są upoważnienia do podejmowania decyzji.	Podejście jest proaktywne, z dużym zaangażowaniem ludzi w organizację w podejmowanie decyzji.	Podejście jest proaktywne, zorientowane na uczenie się z uwzględnieniem ludzi na wszystkich poziomach.
Jak decyduje o tym, co jest ważne? (Strategia i polityka)	Decyzje są oparte na nieformalnych danych wejściowych z rynku i innych źródeł.	Decyzje są oparte na potrzebach i oczekiwaniach klientów.	Decyzje są oparte na strategii powiązanej z potrzebami i oczekiwaniami stron zainteresowanych.	Decyzje są oparte na roli/roli strategii na potrzeby i procedury operacyjne.	Decyzje są oparte na potrzebie elastyczności, zmienności i twarych osiągnięć.
Co jest potrzebne, aby uzyskać wyniki? (Zasoby)	Zasoby są zarządzane ad hoc.	Zasoby są zarządzane skutecznie.	Zasoby są zarządzane efektywnie.	Zasoby są zarządzane efektywnie i w sposób uwzględniający indywidualne potrzeby.	Zarządzanie zasobami i ich wykorzystanie jest planowane, skutecznie rozmieszczone i zadowala strony zainteresowane.
Jak są zorganizowane działania? (Procesy)	Brak systematycznego podejścia do organizacji działań, są tylko wdrożone pewne podstawowe procedury lub instrukcje.	Działania są zorganizowane przez funkcje, z wdrożonym podstawowym systemem zarządzania jakością.	Działania są zorganizowane w skuteczny i efektywny system zarządzania jakością, oparty na podejściu procesowym i który pozwala na elastyczność.	Jest skuteczny i efektywny system zarządzania jakością, z dobrymi oczekiwaniami między procesami, i który wspomaga sprawność i doskonałość. Procesy uwzględniają potrzeby zidentyfikowanych stron zainteresowanych.	Jest system zarządzania jakością, który wspomaga innowacje i benchmarking, który uwzględnia potrzeby oczekiwania pojawiających się zidentyfikowanych stron zainteresowanych.

Źródło: PN-EN ISO 9004:2010, s. 53

## Załącznik A Narzędzie samooceny



## Załącznik A Narzędzie samooceny

Samoocena umożliwia przeprowadzenie przeglądu osiągnięć organizacji i określenie stopnia dojrzałości systemu zarządzania.

Identyfikuje obszary do doskonalenia i innowacji oraz określa priorytety dalszych działań.