

dr inż. Mariusz Gienza

Katedra Zarządzania Jakością

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

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

2023-03-21 1

PN-EN ISO 9004:2018E

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

zastąpiła

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

PN-EN ISO 9004:2018E

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

Efektywność jest to relacja między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami.

*Muchę (owad) można zabić packą lub strzałem z armaty.
W obu przypadkach jesteśmy skuteczni (cel został osiągnięty), natomiast w drugim jesteśmy nieefektywni.
Został użyty zbyt duży zasób (armata) do osiągnięcia celu (wyniku)*

PN-EN ISO 9004:2018E

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 9004:2018E

PN-EN ISO 9004:2018E

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.

PN-EN ISO 9004:2018E

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

PN-EN ISO 9004:2018E

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

PN-EN ISO 9004:2018E

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

PN-EN ISO 9004:2018E

Poziom 1 – najniższy:

Procesy określania i rozwiązywania problemów zewnętrznych i wewnętrznych są nie są formalne lub odbywają się ad hoc (na zawołanie).

Poziom 5. – najwyższy:

Procesy bieżącego monitorowania, przeglądu i oceny problemów zewnętrznych i wewnętrznych są ustanowione, wdrożone i utrzymywane, a działania wynikające z tego procesu są realizowane.

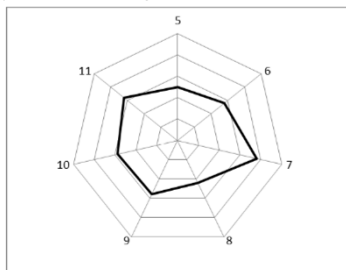
PN-EN ISO 9004:2018E

Elementy kluczowy	Poziom dojrzałości				
	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4	Poziom 5
Na czym koncentruje się kierownictwo? (Zarządzanie)	Koncentracja na wyzwalaczach i niektórych klientach z naciskiem na rozwiązania problemów i możliwości.	Koncentracja na klientach, wymaganiach przepisów prawnych i innych zidentyfikowanych potrzebach i możliwościach.	Koncentracja na ludziach, niektórych dodatkowych stronach zainteresowanych, zasobach i wdrożeniu strategii i możliwościach na problemy i możliwości.	Koncentracja na wyważeniu potrzeb zainteresowanych stron i organizacjach w celu podjęcia decyzji.	Koncentracja na wyważeniu potrzeb zainteresowanych stron i organizacjach. Wykres należy w danej chwili jest ustaleniem główny osi.
Jakie jest podejście do przywództwa? (Zarządzanie)	Podejście jest reaktywne oparte na instrukcjach i porządki.	Podejście jest reaktywne oparte na decyzjach podległych przed kierownictwem na różnych poziomach.	Podejście jest proaktywne, oparte na uwzględnieniu potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych.	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)	Decyduje się oparte na wewnętrznych danych wyjściowych z rynku i innych źródeł.	Decyduje się oparte na potrzebach i oczekiwaniach klientów.	Decyduje się oparte na strategii i powiązane z potrzebami oczekiwaniach stron zainteresowanych.	Decyduje się oparte na ocenieniu strategii na potrzeby i prośby zainteresowanych.	Decyduje się oparte na potrzebach i oczekiwaniach, zgodności i innych osi.
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 ich indywidualne potrzeby.	Zarządzanie zasobami i ich wykorzystanie jest planowane, skuteczne i rozważa interesy stron zainteresowanych.
Jak są zarządzane działaniami? (Procesy)	Brak systematycznego podejścia do zarządzania działaniami, są tylko wdrożone ad hoc procedury lub instrukcje.	Dotarcia są zarządzane przez funkcje, z wdrożonymi podstawowymi systemami zarządzania jakością.	Dotarcia są zarządzane w skuteczny i efektywny system zarządzania jakością, oparte na potrzebach i oczekiwaniach i wdrożeniu na elastyczność.	Jest skuteczny i efektywny system zarządzania jakością, z dobrymi powiązaniami między procesami i ich wyważeniem i ocenianiem. Procesy uwzględniają potrzeby zainteresowanych stron.	Jest system zarządzania jakością, który wdrażając innowacje i benchmarking, aby uwzględnić potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron i organizacji.

Źródło: PN-EN ISO 9004:2010, s. 53

PN-EN ISO 9004:2018E

Efektom przeprowadzonej samooceny powinno być wskazanie obszarów do doskonalenia, zwizualizowane np. w postaci wykresu radarowego.



PN-EN ISO 9004:2018E

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

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

EFQM

EFQM - European Foundation for Quality Management

Europejska Fundacja Zarządzania Jakością jest niedochodową organizacją członkowską, założoną w 1988 roku przez czternaście wiodących przedsiębiorstw europejskich - Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer oraz Volkswagen.

www.efqm.org

Dawniej Europejska Nagroda Jakości

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

13

EFQM

Organizacja ta zaproponowała w 1991 roku Model Doskonałości EFQM **Excellence Model** jako wzorzec stosowany do doskonalenia działania organizacji.

Model Doskonałości EFQM jest kompleksowym narzędziem zarządzania, stosowanym przez ponad 30 000 organizacji w Europie. W przeciągu lat rozwijano ten model wykorzystując doświadczenia i wiedzę tych organizacji, tak by zapewniać, że odzwierciedla on rzeczywistość.

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

14

EFQM

Stosuje go szereg przedsiębiorstw, w tym także organizacje z sektora publicznego (administracja, ochrona zdrowia, edukacja, służby mundurowe) oraz z sektora pozarządowego.

Najbardziej znanym użytkownikiem i propagatorem Modelu EFQM jest Philips, który stosuje go w całym koncernie zatrudniającym ponad 160 tys. pracowników na całym świecie.

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

15

EFQM

Model EFQM nie jest koncepcją teoretyczną, lecz zbudowanym ze środków wielkich korporacji praktycznym narzędziem doskonalenia służącym do wzmocnienia konkurencyjności.

W Polsce Model EFQM znany jest przede wszystkim dzięki Polskiej Nagrodzie Jakości i nagrodom regionalnym, które popularyzują go od 1994 r. www.pnj.pl

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

16

EFQM

Struktura modelu EFQM opiera się na prostej logice zadawania trzech pytań:

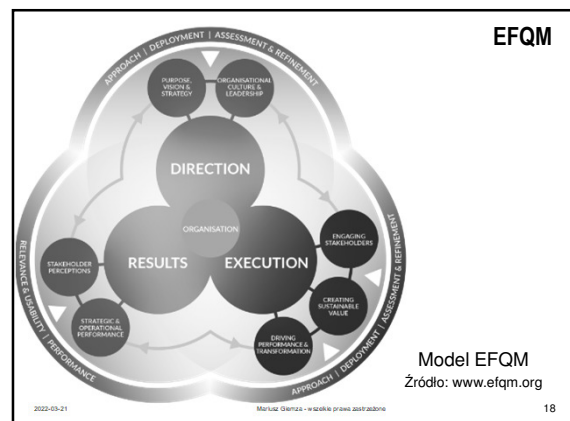
- 1) Dlaczego ta organizacja istnieje?, Jaki cel spełnia? – **kierunek (direction)**,
- 2) Jak zamierza zrealizować swój cel i strategię? – **wykonanie (execution)**,
- 3) Co dotychczas osiągnął?, Co zamierza osiągnąć jutro? – **wyniki (results)**.

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

17

EFQM



2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

18

EFQM

Nowy model EFQM oferuje organizacjom całościowe ramy i metodologię, wykorzystujące myślenie projektowe i potrzeby osób i organizacji w danej chwili, umożliwiając im przyjęcie zmian, zwiększenie wydajności i ewolucję w przyszłości.

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

19

Nagrody Jakości - Japonia

Pierwszą chronologicznie nagrodą jest ustanowiona w 1950 r. przez Związek Japońskich Naukowców i Inżynierów (JUSE - Union of Japanese Scientists and Engineers) nagroda, nazwana dla uhonorowania wkładu w rozwój japońskiego przemysłu nagrodą im. Deminga.

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

20

Nagrody Jakości - Japonia

William Edwards Deming prowadził w Japonii szkolenia dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw na temat produktywności procesów, a także kursy dla japońskich inżynierów na temat jakości.

www.deming.org

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

21

Nagrody Jakości - Japonia

Kryteriami przyznawania nagrody są:

- polityki jakości i ich odniesienie do zarządzania jakością,
- wprowadzanie nowego produktu i/lub procesów innowacyjnych,
- utrzymanie i poprawa produktu i sprawnych cech,
- tworzenie systemów dla zarządzania jakością, bezpieczeństwa, środowiska,
- zbiór i analiza informacji dot. jakości i wykorzystanie informacji w technologii
- rozwój zasobów ludzkich.

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

22

Nagrody Jakości - Japonia

Nagroda im. Deminga jest przyznawana w następujących kategoriach:

- the Deming Application Prize – jest przyznawana tym przedsiębiorstwom albo działom przedsiębiorstw, które we wskazanym roku osiągnęły wyróżniającą poprawę funkcjonowania przez stosowanie zasad TQM,

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

23

Nagrody Jakości - Japonia

- the Deming Prize for Individuals – jest przyznawana osobom, które wniosły wybitny wkład w zakresie naukowego opracowania zasad TQM, osobom, które stosują metody statystyczne w TQM, albo osobom, które wniosły wybitny wkład w rozpowszechnianiu TQM,

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

24

Nagrody Jakości - Japonia

- the Quality Control Award for Operations Business Units -
jest nadawana tym przedsiębiorstwom lub ich działom, które osiągają wyraźną poprawę wydajności przez stosowanie zasad zarządzania jakością w dążeniu do TQM.

2022-03-21

Marisuz Giernca - wszelkie prawa zastrzeżone

25

Nagrody Jakości - Japonia

Nagroda im. Deminga była początkowo przeznaczona tylko dla Japończyków i przedsiębiorstw japońskich. Od 1984 r. organizacje spoza Japonii mają możliwość ubiegania się o The Deming Application Prize.

Od 2009 r. w ramach The Deming Prize for Individuals jest ustanowiona podkategoria The Deming Distinguished Service Award for Dissemination and Promotion (Overseas). Nagroda ta jest przyznawana obcokrajowcom.

2022-03-21

Marisuz Giernca - wszelkie prawa zastrzeżone

26

Nagrody Jakości - Japonia

Inną nagrodą powiązaną z nagrodą im. Deminga jest Japoński Medal Jakości (Japan Quality Medal), ustanowiony podczas Międzynarodowej Konferencji Sterowania Jakością w Tokio w 1969 roku.

O wyróżnienie mogą ubiegać się te przedsiębiorstwa, które są laureatami Deming Application Prize lub the Quality Control Award for Operations Business Units. Wniosek o nagrodę przedsiębiorstwa mogą składać po upływie trzech lat (włączając rok wyróżnienia) od uzyskania ww. nagród. Otrzymanie Medalu Jakości jest w Japonii najwyższym wyróżnieniem.

2022-03-21

Marisuz Giernca - wszelkie prawa zastrzeżone

27

Nagrody Jakości - Japonia

Dodatkowym wyróżnieniem w obszarze zarządzania jakością jest Nikkei QC Literature Prize ustanowiona w 1954 r. przez Japan Economic Journal.

Jest to nagroda przyznawana autorom publikującym w Japonii literaturę przedstawiającą ideę TQM lub stosowanie metod statystycznych w TQM.

2022-03-21

Marisuz Giernca - wszelkie prawa zastrzeżone

28

Nagroda Jakości - USA

Malcolm Baldrige (4 październik 1922 r. – 25 lipiec 1987 r.)



www.nist.gov/baldrige

2022-03-21

Marisuz Giernca - wszelkie prawa zastrzeżone

29

Nagroda Jakości - USA

Malcolm Baldrige (4 październik 1922 r. – 25 lipiec 1987 r.) był amerykańskim sekretarzem handlu w administracji prezydenta Ronalda Reagana. Był zwolennikiem silnej konkurencji i wolnego handlu.

W czasie swojego urzędowania zmniejszył budżet ministerstwa (koszty) o 30% oraz zmniejszył zatrudnienie w ministerstwie o 25%

2022-03-21

Marisuz Giernca - wszelkie prawa zastrzeżone

30

Nagroda Jakości - USA

Był zwolennikiem wprowadzania programów poprawy jakości towarów i usług, dążenia do doskonałości w zarządzaniu przedsiębiorstwami zarówno dużymi, jak i małymi sektora prywatnego oraz publicznego, podniesienia wydajności i rentowności, obniżenia kosztów.

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

31

Nagroda Jakości - USA

Podkreślał rolę i znaczenie pracowników w kształtowaniu jakości towarów i usług. Zwracał uwagę na statystyczną kontrolę procesów, która prowadzi do radykalnej poprawy w zakresie kosztów i jakości wytwarzanych produktów.

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

32

Nagroda Jakości - USA

Popularyzował ideę zarządzania jakością jako środka do podnoszenia dobrobytu kraju i długotrwałej potęgi. Po jego tragicznej śmierci na rodeo Kongres USA na podstawie „Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987” ustanowił **Malcolm Baldrige National Quality Award** (Narodowa Nagroda Jakości im. Malcolma Baldrige’a)

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

33

Nagroda Jakości - USA

Głównymi kryteriami (Criteria for Performance Excellence) tej nagrody są:

- przywództwo (leadership),
- planowanie strategiczne (strategic planning),
- orientacja na klienta (customer focus),
- pomiary, analiza i zarządzanie wiedzą (measurement, analysis, and knowledge management),
- orientacja na zatrudnionych (workforce focus),
- orientacja na operacje/działania (operations focus),
- wyniki (results).

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

34

Nagroda Jakości - USA

Nagroda jest przyznawana przedsiębiorstwom produkcyjnym, przedsiębiorstwom usługowym, małym przedsiębiorstwom (small business), organizacjom edukacyjnym, organizacjom opieki zdrowotnej oraz organizacjom non-profit.

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

35

Nagrody Jakości - Polska

Polska Nagroda Jakości – od 1995 r.



Obecnie (marzec 2020 r.) kapituła stosuje stary model EFQM składający się z 9 kryteriów oceny

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

36

Nagrody Jakości - Polska

Model PNJ został opracowany z wykorzystaniem kryteriów Modelu Doskonałości EFQM. Organizacja ubiegająca się o PNJ dokonuje samooceny i przedstawia jej wyniki. Ocena jest punktowa i obejmuje 9 obszarów działania przedsiębiorstwa.

www.pnj.pl

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

37

Nagrody Jakości - Polska

POTENCJAŁ	WYNIKI
1) Przywództwo – 100 pkt.	6) Wyniki dotyczące klientów – 150 pkt.
2) Strategia – 100 pkt.	7) Wyniki dotyczące pracowników – 100 pkt.
3) Pracownicy – 100 pkt.	8) Wyniki dotyczące społeczeństwa – 100 pkt.
4) Partnerstwo i zasoby – 100 pkt.	9) Kluczowe wyniki – 150 pkt.
5) Procesy, produkty i usługi – 100 pkt.	

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

38

Nagrody Jakości - Polska

Przedsiębiorstwo ma także możliwość zaprezentowania we wniosku własnych kryteriów, jeżeli są one istotne dla pełnej informacji o funkcjonującym w przedsiębiorstwie Systemie Zarządzania Jakością.

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

39

Nagrody Jakości - Polska

Kategorie:

1. Nagrody Zespołowe,
2. Nagrody Indywidualne,
3. Nagrody Honorowe.

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

40

Nagrody Jakości - Polska

1. Nagrody Zespołowe są przyznawane przedsiębiorstwom, które poprzez wdrożenie TQM - Zarządzanie przez Jakość doprowadziły do wzrostu satysfakcji klientów, własnych pracowników oraz innych osób związanych z przedsiębiorstwem przez ostatnie lata (np. kooperantów, dostawców, właścicieli itp.). Osiągnęły też znaczącą poprawę jakości pracy, procesów, systemów, usług oraz sukces rynkowy.

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

41

Nagrody Jakości - Polska

2. Nagrody Indywidualne przyznawane są osobom, które wniosły wyróżniający się wkład w opracowanie teorii TQM - Zarządzania przez Jakość w Polsce lub opracowanie systemu TQM w przedsiębiorstwie, albo też wniosły znaczący wkład w zakresie szkolenia koncepcji TQM zarówno w sensie praktycznym, jak i teoretycznym.

2022-03-21

Markusz Giemza - wszelkie prawa zastrzeżone

42

Nagrody Jakości - Polska

3. Polska Honorowa Nagroda Jakości może być przyznawana osobom i zespołom za szczególne zasługi dla rozwoju jakości w Polsce.

2022-03-21

Markus Gierms - wszelkie prawa zastrzeżone

43

Nagrody Jakości - Polska

KONKURS PNJ - EFQM 2019 WYNIKI KONKURSU ZESPOŁOWEGO

W ramach konkursów zespołowych firm usługowych i produkcyjnych oraz samorządowych przyznano **nagrody PNJ – EFQM** dla:

- **MPWiK S.A. we Wrocławiu** –Recognised for Excellence
- **SEOYON E-HWA AUTOMOTIVE POLAND sp. z o.o.** – Committed to Excellence

2022-03-21

Markus Gierms - wszelkie prawa zastrzeżone

44