

**DOSKONALENIE ORGANIZACJI
ZARZĄDZANEJ PROJAKOŚCIOWO
Z WYKORZYSTANIEM MODELI SAMOOCENY**

WIESŁAW ŁUKASIŃSKI

**Wydawnictwo Naukowe AKAPIT
Kraków 2012**

Recenzenci

Prof. dr hab. Tadeusz Borys

Prof. dr hab. Krystyna Cholewicka-Goździk

Redaktor naukowy

Prof. dr hab. Tadeusz Sikora

Przekład streszczenia na język angielski

Magdalena Gątecka

© Copyright by Wydawnictwo Naukowe AKAPIT, Kraków 2012
Printed in Poland

ISBN 978-83-63663-11-7

Nakład 150 egz.

SKŁAD I DRUK:



Wydawnictwo Naukowe „Akapit”, Kraków

tel./fax (012) 280-71-51; www.akapit.krakow.pl

e-mail: wn@akapit.krakow.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp.....	7
1. Strategiczny wymiar projakościowego zarządzania.....	14
1.1. Rys historyczny.....	14
1.2. Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) w procesie zarządzania organizacją i zorientowania na doskonałość.....	17
1.3. Normalizacja, system zarządzania jakością i certyfikacja w procesie kształtowania jakości.....	21
1.4. Jakość produktu, jako efekt projakościowego zarządzania i szansa na wypracowanie przewagi konkurencyjnej organizacji	30
1.5. Zasady projakościowego zarządzania.....	36
1.5.1. Klasyczne zasady zarządzania jako fundament w dążeniu do doskonałości	37
1.5.2. Zasady projakościowego zarządzania według PN-EN ISO 9000:2009.....	44
1.5.3. Zasady doskonałości według Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM)	48
1.5.4. Optymalizacja struktury kosztów jakości jako efekt stosowania zasad projakościowego zarządzania	50
1.6. Organizacja zarządzana projakościowo.....	53
1.6.1. Cele i zadania organizacji zarządzanej projakościowo.....	54
1.6.2. Próba zdefiniowania organizacji zarządzanej projakościowo	57
1.6.3. Próba określenia cech organizacji zarządzanej projakościowo	60
1.7. Wyzwania dla organizacji w XXI wieku	67
2. Modele samooceny, a proces doskonalenia funkcjonowania organizacji	71
2.1. Samoocena jako szansa na doskonałość.....	71
2.2. Modele samooceny wykorzystywane w procesie doskonalenia rozwiązań organizacyjnych	76
2.2.1. Model im. W.E. Deminga	76
2.2.2. Model im. M. Baldrige'a.....	79

2.2.3. Model Doskonałości Europejskiej Nagrody Jakości 2010.....	82
2.2.4. Model Polskiej Nagrody Jakości	86
2.3. Samoocena w rozwiązaniach normatywnych.....	90
2.3.1. Model samooceny zgodny z normą PN-EN ISO 9004:2010.....	90
2.3.2. Model samooceny zgodny z normą PN-EN ISO 10014:2008.....	95
2.4. Metody samooceny organizacji.....	97
3. Praktyczne wykorzystanie wytycznych i założeń normatywnych w procesie doskonalenia organizacji.....	100
3.1. Charakterystyka badanych organizacji	100
3.2. Samoocena organizacji według wytycznych normy PN-EN ISO 9004:2010.....	111
3.2.1. Samoocena elementów szczegółowych według wytycznych normy PN-EN ISO 9004:2010	112
3.2.2. Raport i interpretacja uzyskanych wyników z przeprowadzonej samooceny.....	157
3.3. Samoocena organizacji zgodnie z wymaganiami normy PN-EN ISO 10014:2008.....	163
3.3.1. Badanie zgodności rozwiązań organizacyjnych z zasadami zarządzania jakością.....	164
3.3.2. Raport i interpretacja uzyskanych wyników z przeprowadzonej samooceny.....	172
3.4. Ocena dojrzałości organizacji na podstawie wyników przeprowadzonych samoocen.....	177
3.4.1. RADAR jako narzędzie wykorzystywane w procesie oceny dojrzałości organizacji.....	177
3.4.2. Poziom dojrzałości badanej grupy organizacji produkcyjnych – wskazanie kierunku dalszego ich rozwoju.....	181
4. Jakość i samoocena w procesie rozwoju potencjału i kształtowania efektów organizacji	186
4.1. Działania wspierające rozwój koncepcji projakościowego zarządzania warunkujące doskonalenie i rozwój organizacji.....	186
4.1.1. Działania o charakterze prospołecznym – kształtowanie warunków sprzyjających optymalizacji jakości wykonywania pracy	187

4.1.2. Działania o charakterze proekologicznym – ich wpływ na środowisko naturalne i społeczeństwo.....	195
4.2. Samoocena w procesie kształtowania koncepcji optymalizacji jakości funkcjonowania organizacji – trwałości jej sukcesu	198
4.3. Działania projakościowe, a jakość procesu zarządzania	209
4.3.1. Jakość i samoocena, a proces organizacyjnego uczenia się	210
4.3.2. Jakość i samoocena, a proces kształtowania kluczowych kompetencji organizacji.....	217
4.3.3. Jakość i samoocena, a proces wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji.....	222
4.4. Zorientowanie organizacji na doskonałość jako efekt projakościowego zarządzania i przeprowadzonej samooceny.....	230
4.4.1. Sprawne funkcjonowanie i rozwój jako wynik doskonalenia organizacji.....	230
4.4.2. Jakość i samoocena, a poziom inteligencji organizacji	239
4.4.3. Jakość i samoocena, a poziom konkurencyjności organizacji i jej zdolność do dostosowania się do zmian w turbulentnym otoczeniu	246
Podsumowanie	257
Literatura	267
Spis tabel.....	277
Spis rysunków.....	280
Summary	281