



# Jakość w Pomorskim

## Modele doskonałości jako podstawa promocji jakości. Przegląd rozwiązań światowych – cz.2

**prof. dr hab. inż. Piotr Grudowski**  
Wiceprzewodniczący Kapituły  
Konkursu o Pomorską Nagrodę Jakości

Artykuł ten stanowi kontynuację wcześniej opublikowanego opracowania przedstawiającego tzw. modele doskonałości organizacyjnej. Przedstawiony w nim zostanie funkcjonujący w Stanach Zjednoczonych model stanowiący podstawę nadawania Nagrody Jakości im. Malcolma Baldrige'a a także, w podsumowaniu, wykaz konkursów wykorzystujących modele doskonałości w wybranych państwach.

Nagroda Jakości im. Malcolma Baldrige'a - Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) – została ustanowiona w 1987 roku w USA, jako reakcja tego kraju wobec rosnącej przewagi jakościowej produktów japońskich. Podstawy wprowadzenia tego wyróżnienia wynikały ze sprawozdania Kongresu USA dotyczącego stanu gospodarki amerykańskiej. Nagrodę tę przyznaje corocznie Narodowa Rada Doradcza, po to aby wyrazić uznanie dla amerykańskich organizacji za osiągnięcia w dziedzinie zarządzania jakością oraz aby zwiększyć świadomość roli jakości w budowaniu przewagi konkurencyjnej. O Nagrodę im. Malcolma Baldrige'a mogą się ubiegać amerykańskie firmy w różnych kategoriach. W roku 2018 były to (1):

1) Organizacje nastawione na zysk, a w tym:

- Produkcyjne.
- Usługowe.
- Małe firmy (< 500 pracowników).
- Firmy świadczące usługi edukacyjne.
- Firmy świadczące usługi medyczne.

2) Organizacje non profit, a w tym:

- Organizacje publiczne - administracja rządowa i samorządowa, agencje rządowe, instytucje systemu podatkowego, policja, wojsko, straż pożarna itp.
- Organizacje edukacyjne.
- Organizacje ochrony zdrowia.

Aplikujący w konkursie o MBNQA mogą zdecydować o wyborze kwestionariusza, wg którego dokonywana będzie ocena ich organizacji – np. mała firma edukacyjna może wybrać kwestionariusz dla małych firm lub dla organizacji świadczących usługi edukacyjne.

Podobnie, jak w przypadku kryteriów stanowiących podstawę konkursu o Nagrodę Deminga, model doskonałości MBNQA oparty jest na zasadach (ang. values and concepts), które ściśle nawiązują do filarów koncepcji TQM. W aktualnej wersji tego modelu są to (2):

1. **Perspektywa systemowa** - podkreśla konieczność zarządzania wszystkimi częściami organizacji jako całością, aby osiągnąć misję i dążyć do przyjętej wizji.
2. **Wizjonerskie przywództwo** - liderzy organizacji powinni stworzyć jej wizję, skupić się na kliencie, określić jasne i konkretne wartości organizacyjne i etyczne oraz wyznaczyć oczekiwania stawiane pracownikom.
3. **Doskonałość zorientowana na klienta** - klienci to najlepsi i najważniejsi sędziowie, jeśli chodzi o poziom jakości wyrobów i usług; organizacja musi uwzględniać wszystkie cechy produktów oraz sposoby dostępu i wsparcia dla klientów, które przyczyniają się do osiągnięcia zadowolenia klientów, ich lojalności, pozytywnych rekomendacji, a w efekcie do sukcesu organizacji.
4. **Szacunek dla ludzi** - organizacja odnosząca sukcesy docenia swoich pracowników i inne osoby, które wywierają wpływ na wyniki organizacji, w tym klientów, członków społeczności lokalnej, dostawców i partnerów biznesowych.
5. **Uczenie się i zwinność organizacyjna** - dotyczą zarówno ciągłego doskonalenia istniejących praktyk, jak i znaczących zmian lub innowacji, prowadzących do nowych celów, produktów i rynków. Uczenie się w organizacji musi pozwalać skutecznie i efektywnie reagować na istotne zmiany w otoczeniu.
6. **Skoncentrowanie się na sukcesie** - sukces organizacji

(1) MBNQA Core Values and Concepts, 2017–2018 Baldrige Excellence Framework: A Systems Approach to Improving Your Organization's Performance. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <https://www.nist.gov/baldrige>.

(2) MBNQA Core Values and Concepts, 2017–2018 Baldrige Excellence Framework: A Systems Approach to Improving Your Organization's Performance. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <https://www.nist.gov/baldrige>.

wymaga: zrozumienia krótko- i długoterminowych czynników, które wywierają istotny wpływ na organizację i jej rynek, zarządzania niepewnością i ryzykiem występującymi w otoczeniu oraz zrównoważenia krótkoterminowych żądań interesariuszy i niektórych podmiotów zainteresowanych długofalowym inwestowaniem.

7. **Zarządzanie innowacyjnością** – innowacja to dokonywanie znaczących zmian w celu ulepszenia wyrobów, usług, programów, procesów i modelu biznesowego dla stworzenia nowej wartości dla interesariuszy. Innowacje wymagają sprzyjającego otoczenia, procesu identyfikacji szans strategicznych i zagrożeń.
8. **Zarządzanie poprzez fakty** - zarządzanie wymaga mierzenia i analizowania wyników, zarówno w organizacji, jak i w środowisku konkurencyjnym. Analiza ta powinna wspierać ocenę systemu zarządzania organizacją, jej dostosowanie i efekty podejmowanych decyzji.
9. **Wkład w rozwój społeczeństwa** – liderzy powinni swoją postawą podkreślać znaczenie wnoszenia wkładu organizacji w rozwój społeczeństwa i wskazywać

płynące z tego korzyści.

10. **Zachowanie zasad etycznych i transparentność działań** - organizacja powinna podkreślać rolę etycznych zachowań wszystkich pracowników we wszystkich relacjach z interesariuszami. Naczelne kierownictwo powinno stanowić wzór etycznego postępowania, w tym transparentności działań, szczerości i otwartości w komunikowaniu się z pracownikami.
11. **Wartości i wyniki** - organizacja powinna identyfikować i analizować te wyniki swoich działań, które są istotne z perspektywy dostarczenia odpowiedniej wartości dla kluczowych interesariuszy. Dlatego też, wyniki muszą obejmować nie tylko aspekty finansowe, ale także wyniki dotyczące jakości produktów i procesów; wyniki dotyczące satysfakcji i lojalności klientów, zaangażowania pracowników oraz roli przywództwa i wpływu na społeczeństwo.

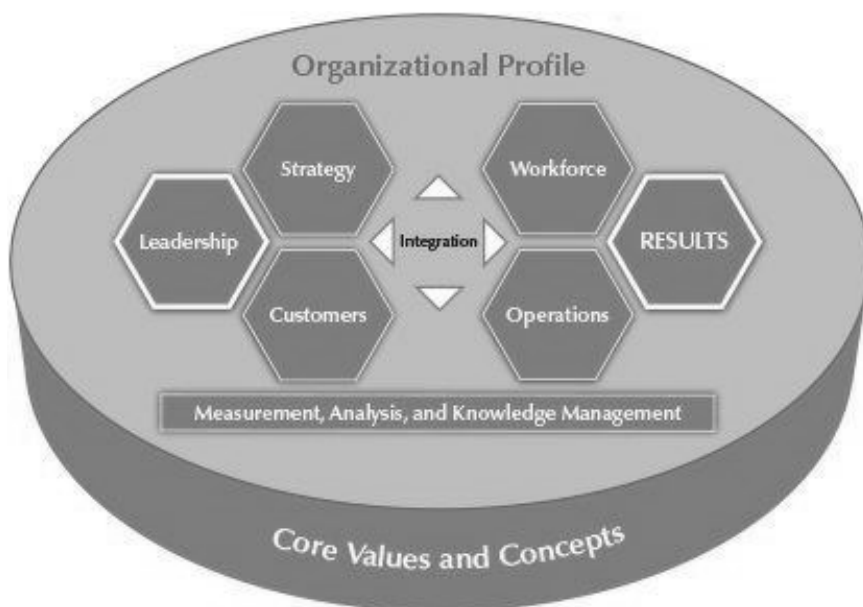
Kryteria stanowiące podstawę oceny organizacji aspirującej do MBNQA w ramach jednej z wymienionych wcześniej kategorii przedstawiono wraz z odpowiadającą im punktacją w tabeli 1, zaś strukturę modelu na rysunku 1.

Tabela 1. Kryteria modelu doskonałości MBNQA.

Lp.	Kryterium	Charakterystyka	Punktacja
1.	<b>Przywództwo</b> (Leadership)	W jaki sposób naczelne kierownictwo pełni rolę liderów w organizacji? Jak organizacja jest zarządzana i jaki wnosi wkład w rozwój społeczny?	120
2.	<b>Strategia</b> (Strategy)	Jak opracowywana jest strategia organizacji i w jaki sposób jest realizowana?	85
3.	<b>Klienci</b> (Customers)	W jaki sposób organizacja wsłuchuje się w głos swoich klientów i dostarcza wyroby/ usługi, aby sprostać ich potrzebom? Jak budowane są i utrzymywane relacje z klientami oraz w jaki sposób zarządza się ich satysfakcją i lojalnością?	85
4.	<b>Pomiar, analiza i zarządzanie wiedzą</b> (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)	W jaki sposób mierzyć, analizować a następnie poprawiać wyniki organizacji? Jak zarządzać informacją i zasobami wiedzy organizacyjnej?	90
5.	<b>Pracownicy</b> (Workforce)	Jak tworzone jest i utrzymywane bezpieczne i przyjazne pracownikom środowisko pracy? W jaki sposób angażować pracowników w działania na rzecz wysokiej jakości i produktywności?	85
6.	<b>Działalność operacyjna</b> (Operations)	W jaki sposób są projektowane, nadzorowane i doskonalone produkty i procesy w organizacji? W jaki sposób zapewnia się skuteczność zarządzania systemem procesów?	85
7.	<b>Wyniki</b> (Results)	W jaki sposób są oceniane i wykorzystywane w działaniach doskonalących wyniki organizacji dotyczące satysfakcji klienta, jakości procesów i produktów, kluczowych wskaźników finansowych, przywództwa, satysfakcji pracowników, wykorzystania zasobów, współpracy z dostawcami i innymi interesariuszami?	450

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Baldrige Excellence Builder 2019-2020”, [www.nist.gov/baldrige](http://www.nist.gov/baldrige).

Rys. 1. Struktura modelu MBNAQ.



Źródło: <https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework>

Dodać należy, iż kryteria 1-6 przedstawione w tabeli 1 oraz na rysunku 1 oceniane są z uwagi na:

1. **Podejście** – jak zapewnia się skuteczność podejść związanych z danym kryterium głównym w organizacji?
2. **Wdrażanie** - w jaki sposób stosowane są kluczowe podejścia w odpowiednich częściach (działach) organizacji?
3. **Uczenie się** - jak oceniane są i doskonalone określone podejścia? Czy usprawnienia stały się elementem wiedzy jawnej w organizacji? Czy nowa wiedza zainspirowała inne działania doskonalące?
4. **Integrację** - czy i w jakim stopniu dane podejście jest zgodne z obecnymi i przyszłymi potrzebami organizacyjnymi?

W przypadku kryterium 7 - „Wyniki”, należy wskazać te rezultaty, które osiągnięte przez organizację, są najważniejsze dla jej sukcesu, czyli:

1. **Stopień osiągnięcia celu** w odniesieniu do analizowa-

nego rezultatu

2. **Trendy** – czy wyniki się poprawiają, pozostają takie same lub się pogarszają?

3. **Porównania** - czy wyniki są porównywane z wynikami innych organizacji?

4. **Integracja** - czy bieżące wyniki są rozpatrywane pod kątem znaczenia dla realizacji strategii organizacji i w jaki sposób są wykorzystywane w podejmowaniu decyzji?

Podobne wyżej podejście do analizy wyników w różnych sferach działań organizacji zastosowano również w przypadku oceny kryteriów Modelu EFQM schematu RADAR, przedstawionego w dalszej części rozdziału.

Do znanych laureatów MBNQA należą takie firmy, jak Cadillac Motors, IBM, Milliken, Xerox czy Motorola. Nagrody zdobywają jednak nie tylko

duże, powszechnie znane korporacje. Dzięki wyodrębnieniu odpowiednich kategorii tej nagrody, coraz większą grupę zainteresowanych praktycznym wykorzystaniem modelu doskonałości organizacyjnej stanowią mniejsze organizacje, podmioty non profit, organizacje świadczące usługi publiczne, co znalazło swoje szczególne odzwierciedlenie w roku 2018. Wyróżnienie to cieszy się w Stanach Zjednoczonych wysokim prestiżem. Przyczynia się ono do podniesienia świadomości społecznej, jeśli chodzi o znaczenie jakości oraz podkreśla powszechne uznanie dla firm odnoszących na tym polu sukcesy.

Obok modelu Nagrody Deminga, Nagrody im. M. Baldriego a Europejskiej Nagrody Jakości, wiele krajów ustanowiło własne modele i konkursy o nagrody jakości. Są one zwykle oparte wprost na jednym z trzech tych najbardziej znanych modeli bądź stanowią ich modyfikacje. Wykaz wybranych nagród jakości opartych na modelach doskonałości ustanowionych w różnych regionach świata zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Wybrane nagrody jakości oparte na modelach doskonałości nadawane w różnych regionach świata.

Nazwa nagrody (nazwa oryginalna)	Miejsce nadawania	Organizator (nazwa oryginalna)	Rok powstania
Australian Business Excellence	Australia	SAI Global	1988
Belgian Business Excellence Award	Belgia	Flemish Quality Management Center	1990
Canada Awards for Excellence	Kanada	Excellence Canada	1989
China Quality Award	Chiny	China Association for Quality	2001

Deming Prize	Japonia	Japanese Union of Scientists and Engineers	1951
Dutch Quality Assessment	Holandia	Instituut Nederland Kwaliteit	1990
EFQM Excellence Award	Europa	EFQM	1992
National Quality and Excellence Prize	Izrael	Standards Institute of Israel	1989
Ludwig-Erhard-Preis (ILEP)	Niemcy	Deutsche Gesellschaft für Qualität and Verein Deutscher Ingenieure	
Luxemburgish Award for Quality and Excellence	Luksemburg	MLQE	2004
Malcolm Baldrige National Quality Award	Stany Zjednoczone	National Institute of Standards and Technology	1988
Philippine Quality Award	Filipiny	Center for Industrial Competitiveness	1998
Polska Nagroda Jakości	Polska	Krajowa Izba Gospodarcza - Sekretariat Polskiej Nagrody Jakości	1995
Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión	Kolumbia	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia	
Prêmio Nacional da Qualidade	Brazylia	Fundação Nacional da Qualidade	1992
Premio Nacional de Calidad	Meksyk	Instituto para el Fomento a la Calidad Total	1990
Premio Qualità Italia	Włochy	Associazione Premio Qualità Italia	1997
Premios Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial	Hiszpania	Ministerio de Industria, Energía y Turismo	1993
Prix France Qualité Performance	Francja	Association France Qualité Performance	2000
Rajiv Gandhi National Quality Award	India	Bureau of Indian Standards	1992
Russian Government Quality Award	Russia	Secretariat of the Russian Government Quality Award Board	1997
Singapore Business Excellence Awards	Singapore	SPRING Singapore	1995
Thailand Quality Award	Thailand	Foundation of Thailand Productivity Institute	1997
UK Business Excellence Award	United Kingdom	British Quality Foundation	1994
Utmärkelsen Svensk Kvalitet	Sweden	SIQ Institutet för Kvalitetsutveckling	1992

Źródło: Mohammad M., Mann R., *National Quality Business Excellence Awards in Different Countries*.  
<http://www.nist.gov>.