



# 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.

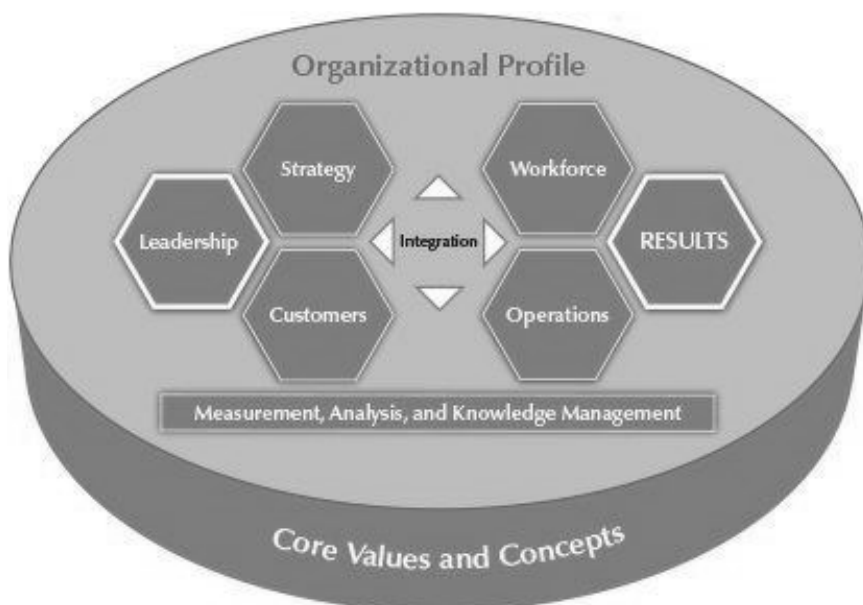
Kryteria stanowiące podstawę oceny organizacji aspirującej do MBNQA w ramach jednej z wymienionych wcześniej kategorii przedstawiono wraz z odpowiadającą im punktacją w tabeli 1, zaś strukturę modelu na rysunku 1.

Tabela 1. Kryteria modelu doskonałości MBNQA.

| Lp. | Kryterium  | Charakterystyka   | Punktacja |
|-----|--|---|-----------|
| 1.  | <b>Przywództwo</b><br>(Leadership)   | W jaki sposób naczelne kierownictwo pełni rolę liderów w organizacji?<br>Jak organizacja jest zarządzana i jaki wnosi wkład w rozwój społeczny?   | 120       |
| 2.  | <b>Strategia</b><br>(Strategy)   | Jak opracowywana jest strategia organizacji i w jaki sposób jest realizowana?   | 85        |
| 3.  | <b>Klienci</b><br>(Customers)  | W jaki sposób organizacja wsłuchuje się w głos swoich klientów i dostarcza wyroby/ usługi, aby sprostać ich potrzebom?<br>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><br>(Measurement, Analysis, and Knowledge Management) | W jaki sposób mierzyć, analizować a następnie poprawiać wyniki organizacji?<br>Jak zarządzać informacją i zasobami wiedzy organizacyjnej?   | 90        |
| 5.  | <b>Pracownicy</b><br>(Workforce)   | Jak tworzone jest i utrzymywane bezpieczne i przyjazne pracownikom środowisko pracy?<br>W jaki sposób angażować pracowników w działania na rzecz wysokiej jakości i produktywności?   | 85        |
| 6.  | <b>Działalność operacyjna</b><br>(Operations)  | W jaki sposób są projektowane, nadzorowane i doskonalone produkty i procesy w organizacji?<br>W jaki sposób zapewnia się skuteczność zarządzania systemem procesów?   | 85        |
| 7.  | <b>Wyniki</b><br>(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 osiągnęły przez organizacje, 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>.