



# BIULETYN INFORMACYJNY

Nr 26 - kwiecień 2019

ISSN 2300-4347

80-850 Gdańsk, ul. Rajska 6 ♦ tel. +48 58 321 84 84 ♦ www.gdansk.enot.pl ♦ e-mail: sekretariat@gdansk.enot.pl

Pomorskiej Rady Federacji Stowarzyszeń Naukowo - Technicznych NOT w Gdańsku



## **GALA FINAŁOWA XXII edycji Konkursu o Pomorską Nagrodę Jakości**

*str. 4*

# Jakość w Pomorskim

## Modele doskonałości jako podstawa promocji jakości. Przegląd rozwiązań światowych – cz.1

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

Pod pojęciem modelu doskonałości organizacyjnej rozumie się zbiór zasad i towarzyszącego im instrumentarium – metod, narzędzi zarządzania jakością, które służą do oceny stopnia, w jakim dana organizacja spełnia wymagania związanych z nią interesariuszy (1). Modele te, oparte na odpowiednio wydzielonych i opisanych obszarach - kryteriach, wspomagane dedykowaną skalą punktową, dają możliwość oszacowania poziomu zaangażowania organizacji we wdrażanie i funkcjonowanie koncepcji TQM. Ich stosowanie ma sprzyjać budowie organizacji elastycznej, otwartej na zmieniające się potrzeby, uczącej się, innowacyjnej i kreatywnej (2).

Organizacje przyznające nagrody oparte na modelach doskonałości organizacyjnej wykorzystują jako podstawę rankingu kryteria tych modeli, ściśle związane z zasadami TQM. Organizacja aspirująca do zdobycia tego rodzaju nagrody, poddaje się zewnętrznej, niezależnej ocenie. Wiedząc, ile punktów zdobyła w poszczególnych kategoriach, porównując się z innymi organizacjami uczestniczącymi w takim konkursie, poznaje swoją pozycję w rankingu, a uwidocznione braki wskazują na obszary wymagające doskonalenia. Organizacja poddająca się ocenie sama wybiera drogę i sposób doskonalenia, korzystając np. z oryginalnych, własnych rozwiązań, stosując podejście oparte na modelach systemów zarządzania opisanych w normach albo wykorzystując połączenie różnych rozwiązań.

Najdłużej funkcjonującym na świecie modelem doskonałości jest model Nagrody imienia W. E. Deminga (Deming Prize). Ramy tego modelu zostały ustanowione przez Związek Japońskich Naukowców i Inżynierów (Union of Japanese Scientists and Engineers - JUSE) w 1950 roku. Przez długi czas Nagroda Deminga była przyznawana wyłącznie japońskim firmom, które prezentowały najlepsze standardy wdrożenia zasad zarządzania projekcją. Nagroda ta jest przyznawana obecnie w ramach następujących 4 kategorii:

A. Nagroda dla organizacji (The Deming Prize for organizations) - nadawana organizacjom, które wdrożyły elementy koncepcji TQM odpowiednio dla ich systemu zarządzania i środowiska, zakresu/ rodzaju/ skali dzia-

łalności.

B. Nagroda główna (The Deming Grand Prize) - nadawana organizacjom, które utrzymały i podniosły poziom TQM przez ponad trzy lata po zdobyciu nagrody Deming Prize lub Deming Grand Prize.

C. Nagroda dla osób lub grup osób (The Deming Prize for Individuals) - nadawana mającym swoją siedzibę w Japonii osobom (grupom osób, zespołom), które wniosły wyjątkowy wkład w badania i upowszechnianie koncepcji TQM.

D. Nagroda specjalna za upowszechnianie i promocję (The Deming Distinguished Service Award for Dissemination and Promotion) - przyznawana osobom pochodzącym spoza Japonii, które wniosły wyjątkowy wkład w rozpowszechnianie i promowanie koncepcji TQM.

W ramach kategorii A i B przeznaczonych dla organizacji, ocena oparta jest na trzech grupach kryteriów:

1. Ustanowienie celów biznesowych i strategii oraz przywództwo naczelnego kierownictwa.
2. Właściwe wdrożenie i wykorzystanie TQM.
3. Wyniki (efekty) wprowadzenia TQM.

W tabeli 1 przedstawiono zestawienie kryteriów oceny organizacji w ramach konkursu o Nagrodę Deminga wraz z ich charakterystyką oraz maksymalną punktacją za poszczególne aspekty oceny.

Jak wynika z treści zawartej w tabeli 1 oraz innych informacji publikowanych przez Komitet Nagrody Deminga, koncepcja TQM jest wprost przywoływana, zarówno w nazwach kryteriów głównych modelu, jak i w ich szczegółowej charakterystyce. Inne modele doskonałości stworzone niewątpliwie pod wpływem modelu Nagrody Deminga, przedstawione w dalszej części tego rozdziału, wprawdzie nie odwołują się wprost do TQM, ale we wszystkich swoich elementach są z tą koncepcją fundamentalnie powiązane.

(1) Flynn B.B., Saladin B., Relevance of Baldrige Constructs in an International Context. A study of national culture, "Journal of Operations Management" 2006, 11(4), s. 339-366.

(2) Wiśniewska M.Z., Grudowski P., Zarządzania jakością i innowacyjność w świetle doświadczeń organizacji Pomorza, *Innobaltica, Gdańsk 2014, s. 85.*

Tabela 1. Kryteria Nagrody Deminga wraz z ich charakterystyką i przypisaną do nich punktacją.

Źródło: Introduction of the Deming Prize, [http://www.juse.or.jp/deming\\_en/](http://www.juse.or.jp/deming_en/).

Kryteria	Punktacja
<b>A. Ustanowienie celów biznesowych i strategii oraz przywództwo najwyższego kierownictwa</b>	
<b>I. Stworzenie proaktywnych celów i strategii biznesowych zorientowanych na klienta</b>	<b>100</b>
Kierownictwo ustanowiło, proaktywne cele i strategię biznesową zorientowaną na klienta, spójną ze specyfiką systemu zarządzania, sektorem i skalą działalności oraz relacjami z otoczeniem, z uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności organizacji. Aspiracje i plany na przyszłość organizacji zostały jasno określone.	
<b>II. Rola i postawa najwyższego kierownictwa</b>	
Naczelne kierownictwo pełni rolę liderów w zakresie formułowania proaktywnych celów i strategii biznesowych zorientowanych na klienta oraz wdrażania zasad TQM. Określa i nadzoruje cele biznesowe, strategię i zmiany w otoczeniu oraz rozumie znaczenie wzmocnienia zdolności organizacyjnych, rozwoju zasobów ludzkich i społecznej odpowiedzialności organizacji. Kierownictwo posiada kompetencje i wykazuje się entuzjazmem odnośnie do TQM.	
<b>B. Właściwe wdrożenie i wykorzystanie TQM</b>	
<b>III. Odpowiednie wykorzystanie i wdrożenie TQM do realizacji celów biznesowych i strategii</b>	<b>100</b> a w tym:
TQM jest odpowiednio wykorzystywany i wdrażany jako metoda zarządzania w celu realizacji celów biznesowych i strategii. Metody naukowe, w tym np. metody statystyczne i wsparcie IT są w tym procesie odpowiednio wykorzystywane.	
<b>1. Realizacja zadań związanych z celami biznesowymi i strategią</b>	15
Cele biznesowe i strategię są upowszechnione w całej organizacji i wdrażane w jednolity sposób dzięki zaangażowaniu pracowników oraz ścisłej współpracy między działami i powiązаныmi organizacjami.	
<b>2. Tworzenie nowych wartości opartych na zrozumieniu potrzeb klientów i potrzeb społecznych oraz innowacyjność technologii i modelu biznesowego.</b>	15
Rozwój nowych inicjatyw, produktów i usług oraz doskonalenie procesów pracy jest prowadzona proaktywnie i efektywnie, mająca na celu tworzenie nowej wartości opartej na zrozumieniu potrzeb klientów i potrzeb społecznych oraz innowacyjności technologii i modelu biznesowego.	
<b>3. Zarządzanie i poprawa jakości wyrobów i usług i/ lub procesu pracy</b>	15
Codziennie zarządzanie: W codziennych działaniach występują wprawdzie nieliczne problemy, ale dzięki standaryzacji, kształceniu i szkoleniom główne procesy w każdym dziale zostały ustabilizowane. Ciągłe doskonalenie: Poprawa jakości wyrobów, usług, procesów przeprowadzana jest w planowany i ciągły sposób. Poziom zadowolenia klientów poprawia się lub jest utrzymywany na wysokim poziomie.	
<b>4. Projektowanie i obsługa systemów zarządzania, takimi aspektami jak jakość, ilość, dostawa, koszt, bezpieczeństwo, środowisko itp. w całym łańcuchu dostaw.</b>	15
Wielofunkcyjne systemy zarządzania niezbędne dla organizacji są ustanawiane i odpowiednio obsługiwane w całym łańcuchu dostaw skierowanym do różnych grup interesariuszy i są skuteczne w osiągnięciu celów w zmieniającym się środowisku biznesowym w szybki i niezawodny sposób.	
<b>5. Gromadzenie i analiza informacji oraz pozyskanie i wykorzystanie wiedzy</b>	15
Gromadzenie i analiza informacji z rynku i w ramach organizacji oraz gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy niezbędnej do prowadzenia operacji odbywa się w sposób zorganizowany. Informacje te są użyteczne w tworzeniu nowych wartości, zarządzaniu i ulepszaniu produktów oraz ustanowieniu i funkcjonowaniu systemów zarządzania.	
<b>6. Rozwój i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich i zdolności organizacyjnych</b>	15
Rozwój zasobów ludzkich i zdolności organizacyjnych realizowany jest w sposób planowy i przydatny w realizacji strategii oraz wdrażania TQM, a także aktywizacji osób i organizacji, które te działania wspierają.	
<b>7. Inicjatywy dla społecznej odpowiedzialności organizacji</b>	10
Organizacja jest świadoma swojej roli i obowiązków w społeczeństwie i ustanowiła szczegółowe wskaźniki w tym zakresie. Podejmowane są proaktywne inicjatywy (np. ochrona środowiska, wkład w rozwój regionu, uczciwe praktyki gospodarcze, poszanowanie praw człowieka, bezpieczeństwo informacji itp.) zgodnie z kulturą organizacyjną, branżą, skalą i otoczeniem biznesu.	
<b>C. Wyniki (efekty) wprowadzenia TQM</b>	
<b>IV. Uzyskane efekty dotyczące strategii poprzez wykorzystanie i wdrożenie TQM</b>	<b>100</b>
Organizacja dzięki wykorzystaniu zasad TQM ma wpływ na działania prowadzące do osiągnięcia swoich celów biznesowych w ramach przyjętej strategii	
<b>V. Wyróżniające się działania związane z TQM i nabywanie zdolności organizacyjnych</b>	
Organizacja uzyskała pożądane efekty w obszarach kluczowych dla realizacji strategii opartych na wyjątkowych działaniach TQM w zakresie treści i / lub zastosowania TQM i uzyskała zdolności organizacyjne niezbędne do przyszłego zrównoważonego wzrostu.	