

Janusz Zymonik

Polska Nagroda Jakości

Geneza Polskiej Nagrody Jakości

Dotychczasowe rozwiązania systemowe w zakresie jakości oparte na normach ISO serii 9000 zmieniły korzystnie obraz znacznej liczby polskich przedsiębiorstw. Wpłynęły na uporządkowanie i racjonalizację działań w wielu obszarach zarządzania firmą. Praktyka wykazała jednak, że nawet rygorystyczne spełnienie wymagań tych norm nie daje już dzisiaj gwarancji utrzymania swojej konkurencyjności rynkowej w dłuższej perspektywie czasu.

Kierownictwa wielu przedsiębiorstw zaczynają uświadamiać sobie, że rozwiązania oparte na normach ISO serii 9000 mogą okazać się niewystarczające i będą wymagać wkomponowania w system zarządzania organizacją mechanizmów umożliwiających systematyczne doskonalenie wszystkich obszarów jej funkcjonowania. Także tych, które nie były objęte dotychczas systemem ISO. Dlatego rośnie zainteresowanie koncepcją Kompleksowego Zarządzania przez Jakość (TQM) zakładającą ciągłe doskonalenie jakości pracy, procesów, systemów i produktów. Coraz powszechniej próbuje się ją wprowadzać do przedsiębiorstw, w tym także polskich.

Przyjmując założenie, że TQM jest koncepcją, filozofią tworzącą nową kulturę organizacji, pozostaje kwestią otwartą dobór kryteriów, a także sposób oceny stopnia jej wdrożenia. O ile w przypadku systemu ISO 9000 problem ten znajduje swoje rozwiązanie dzięki konkretnym kryteriom oceny wynikającym z wymagań norm systemowych, o tyle w przypadku TQM nie jest to już takie jednoznaczne. Niektóre kryteria mogą mieć charakter bardziej „rozmyty”, a sama ich ocena musi uwzględniać aspekt dynamiczny ze względu na konieczność ciągłego doskonalenia elementów opisanych tymi kryteriami. W tym przypadku zwykły audit jakości stosowany w systemach ISO 9000 okazuje się już niewystarczający i firmy poszukują innych możliwości i sposobów pozyskiwania informacji odnośnie do możliwości poprawy swojego funkcjonowania. Takim skutecznym i coraz bardziej popularnym sposobem okazała się samoocena przeprowadzana samodzielnie przez firmę w celach diagnostycznych, mająca na celu zidentyfikowanie swoich słabych i mocnych stron, a także możliwości dalszego doskonalenia i poprawy.

Obecne modele samooceny przedsiębiorstw stosowane w różnych krajach opierają się bezpośrednio lub pośrednio na kryteriach jednego z trzech najbardziej prestiżowych konkursów nagród jakości: Nagrody imienia E. Deminga (Japonia), Nagrody imienia M. Baldrige'a (USA), Europejskiej Nagrody Jakości (Unia Europejska) [3].

W Polsce w porę dostrzeżono korzyści, jakie przedsiębiorstwom może przynieść samoocena oparta na zestawie konkretnych kryteriów konkursowych uwzględniających założenia koncepcji TQM. Z początkiem 1994 r. grupa specjalistów w składzie: nieżyjący już prof. dr hab. inż. Edward Kindlarski, dr inż. Mirosław Recha, mgr inż. Witold Modliński i mgr inż. Marek Kłoczko wystąpiła do Krajowej Izby Gospodarczej (KIG) z inicjatywą ustanowienia Polskiej Nagrody Jakości, która byłaby przyznawana przedsiębiorstwom za praktyczne wdrażanie i stosowanie filozofii TQM. Opracowali oni również model kryteriów oceny oraz regulamin konkursowy, wzorowane na kryteriach i regulaminie Europejskiej Nagrody Jakości. Po wielu analizach, uzupełnieniach i konsultacjach Polska Nagroda Jakości ustanowiona została ostatecznie w 1995 r. przez: Krajową Izbę Gospodarczą, Polskie Centrum Badań i Certyfikacji oraz Fundację „Teraz Polska”. Konkursowi od samego początku patronuje prezes Rady Ministrów RP. Pierwsza jego edycja trwała od marca do października 1995 r. W dniu 11 listopada 1998 r. uroczystym wręczeniem laureatom nagród i wyróżnień na Zamku Królewskim w Warszawie zakończyła się kolejna, czwarta już edycja tego konkursu.

Ogólna charakterystyka konkursu

Zgodnie z regulaminem konkursowym, obowiązują dwie kategorie Polskiej Nagrody Jakości [1, 2]:

■ Nagroda zespołowa przyznawana przedsiębiorstwom, które poprzez wdrożenie koncepcji TQM doprowadziły do wzrostu satysfakcji klientów, własnych pracowników oraz innych podmiotów związanych z przedsiębiorstwem przez ostatnie lata (np. kooperantów, podwykonawców, właścicieli itp.). Osiągnęły też w ten sposób znaczącą poprawę jakości pracy, procesów, systemów, usług oraz sukces rynkowy.

W ramach tej kategorii regulamin przewiduje możliwość wyodrębnienia kilku podgrup nagród:

- nagroda dla małych i średnich przedsiębiorstw,
- nagroda dla dużych przedsiębiorstw,
- nagroda dla przedsiębiorstw usługowych,
- nagroda specjalna dla przedsiębiorstw z przewagą kapitału zagranicznego.

Dwie pierwsze edycje konkursu (w 1995 i 1996 r.) zakładały udział w nim wyłącznie firm, w których udział kapitału polskiego jest nie mniejszy niż 51%. Od 1997 roku przyznawana jest także nagroda specjalna dla firm, w których przeważa kapitał zagraniczny. Ponadto w ramach dotychczasowych edycji konkursu nie różnicowano przedsiębiorstw

według ich wielkości czy rodzaju działalności. Takie zróżnicowanie nastąpi dopiero w najbliższej edycji w roku 1999.

■ Nagroda indywidualna przyznawana jest osobom, które wniosły wyróżniający się wkład w rozwój teorii TQM bądź wdrożyły koncepcję TQM w konkretnym przedsiębiorstwie, albo też wniosły znaczący wkład w jej popularyzację i szkolenie – zarówno w sensie teoretycznym, jak i praktycznym.

Regulamin konkursu zakłada, że nagrody przyznawane będą corocznie, chociaż nie zawsze i nie w każdym przypadku w poszczególnych kategoriach (na przykład pierwsze nagrody indywidualne przyznane zostały dopiero w 1998 r.).

Oprócz nagród przewidziane zostały wyróżnienia, a od 1997 roku także wyróżnienie I stopnia. Ponadto przyznawane są dyplomy uczestnictwa w finale dla firm, które zostały zakwalifikowane do etapu wizytacji w ramach danej edycji konkursu.

O nagrodę, wyróżnienia lub dyplom uczestnictwa w finale mogą ubiegać się przedsiębiorstwa pracujące dla zysku (a więc nie będące z założenia organizacjami typu *non-profit*), działające na terenie Polski minimum 3 lata i płacące w Polsce podatki.

Laureaci konkursu otrzymują: nagrodę w postaci specjalnej statuetki oraz dyplom. Wyróżnieni dostają tylko dyplom. Natomiast zarówno laureaci, jak i wyróżnieni mają prawo do korzystania w ramach korespondencji i promocji ze znaku i hasła Polskiej Nagrody Jakości przez rok.

Organem stanowiącym w sprawach konkursu jest Komitet Polskiej Nagrody Jakości powołany przez prezydenta Krajowej Izby Gospodarczej. Przed rozpoczęciem każdej kolejnej edycji konkursu, komitet decyduje o kategoriach przyznawanych nagród i ich grupach, a także określa warunki ubiegania się o nagrody. Warunki te podawane są w oddzielnym dostępnym odpłatnie dla wszystkich zainteresowanych firm dokumencie zwanym „Polska Nagroda Jakości – podstawowe dane i kryteria”. Komitet dokonuje wyboru spośród nominowanych przez Kolegium Sędziowskie kandydatów do tytułów laureatów oraz wyróżnionych i w drodze tajnego głosowania rozstrzyga wyniki konkursu.

Procedura, kryteria i laureaci konkursu

Z punktu widzenia przedsiębiorstw decydujących się na wzięcie udziału w konkursie, bardzo ważny jest etap opracowywania wniosku konkursowego. Wniosek ten musi uwzględniać nie tylko wymogi formalne stawiane przez regulamin, ale przede wszystkim prezentować wysoki poziom merytoryczny. Samoocena zawarta we wniosku powinna rzetelnie i dokładnie opisywać wszystkie działania mogące stanowić dowód na to, że przedsiębiorstwo jest zarządzane zgodnie z zasadami TQM szczegółowo przedstawionymi w kryteriach konkursu. Kierownictwo firmy powinno liczyć się z tym, że w trakcie wizytacji ekspertów będzie musiało udokumentować te działania lub w inny sposób udowodnić, że są one rzeczywiście realizowane. Dotychczasowe doświadczenia z przebiegu

kolejnych edycji konkursu wskazują, że zrozumienie tych faktów wśród kierownictw przedsiębiorstw jest coraz powszechniejsze, chociaż ciągle jeszcze znaczna liczba wniosków dyskwalifikowana jest już na etapie wstępnej weryfikacji.

W tabeli 1. zamieszczony został szczegółowy wykaz kryteriów, według których przedsiębiorstwo dokonuje samooceny, wraz z przypisaną do nich możliwą do uzyskania maksymalną liczbą punktów. Struktura tych kryteriów jest podobna jak w Europejskiej Nagrodzie Jakości, chociaż przy niektórych z nich punktacja jest nieco odmienna (por. [3]).

Laureatem IV edycji Konkursu Polskiej Nagrody Jakości w 1998 r. została Fabryka Maszyn Elektrycznych „INDUKTA” SA z Bielska-Białej, Nagrodę Specjalną otrzymało DAEWOO-FSO sp. z o.o. z Warszawy, natomiast Wyróżnienie Pierwszego Stopnia przypadło w udziale Fabryce Wodomierzy „PoWoGaz” SA z Poznania. Ponadto Wyróżnieniem uhonorowane zostały: „Elester” SA z Łodzi, „PET-ROCHEMIA” Płock SA i „ENERGOMONTAŻ-POŁUDNIE” SA z Katowic. Biuro projektowe „BIP-ROHUT” sp. z o.o. z Gliwic otrzymało Dyplom Uczestnictwa w finale.

W 1998 r. po raz pierwszy Komitet Polskiej Nagrody Jakości przyznał także nagrody indywidualne, w tym honorowe.

Honorowymi laureatami Polskiej Nagrody Jakości zostali:

- Dr Hipolit Chojecki, długoletni redaktor naczelny „Problemów Jakości”,
- Prof. dr hab. inż. Romuald Kolman (Politechnika Gdańska),
- Prof. dr hab. Bronisław Oyrzanowski, pośmiertnie (Uniwersytet Jagielloński),
- Prof. dr hab. inż. Zenon Szczepanik (Szkoła Główna Handlowa),
- Prof. dr hab. inż. Zygmunt Zbichorski, Politechnika Warszawska.

Natomiast laureatami Indywidualnej Nagrody Jakości imienia Edwarda Kindlarskiego zostali:

- w kategorii – nauka – prof. dr hab. inż. Lesław Wasilewski, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ,
- w kategorii – praktyka – mgr inż. Jan Czechoński, dyrektor naczelny Fabryki Maszyn i Urządzeń „FAMAK” w Kluczborku,
- w kategorii – promocja – mgr Tomasz Strzelecki, redaktor naczelny „Problemów Jakości”.

Uwagi końcowe

Dotychczasowe bogate już doświadczenia w organizowaniu Konkursu Polskiej Nagrody Jakości pozwoliły na wprowadzenie w przyszlucorocznej edycji poważniejszych zmian usprawniających przebieg samego konkursu, w tym zwłaszcza ograniczających do minimum subiektywizm oceny dokonywanej przez ekspertów i sędziów. Zmiany te następują także pod wpływem modyfikacji regulaminu i kryteriów Europejskiej Nagrody Jakości będącej wzorcem dla konkursu w Polsce. Idą one w następującym kierunku:

Tab. 1. Kryteria i punktacja w Polskiej Nagrodzie Jakości

Kryteria	Elementy składowe kryteriów Polskiej Nagrody Jakości	pkt
Przywództwo (150 pkt.)	• Autentyczne zaangażowanie się dyrektora i kierownictwa firmy w przewodzenie procesem wdrażania i ulepszania TQM.	25
	• Spójność praktyki z kulturą TQM.	25
	• Uznanie, wspieranie i docenianie wysiłków poszczególnych osób i grup pracowniczych odnoszących sukcesy w TQM.	25
	• Wspieranie realizacji TQM odpowiednimi środkami.	25
	• Zaangażowanie dotyczące klientów i dostawców.	25
	• Aktywność promocji TQM na zewnątrz przedsiębiorstwa.	25
Polityka i strategia (100 pkt.)	• Wykorzystanie zasad TQM przy formułowaniu polityki i strategii.	20
	• Metody opracowania programów strategii i planów jakości, uwarunkowanie ich informacjami istotnymi dla TQM.	20
	• Spójność biznesplanów z polityką i strategią.	20
	• Komunikowanie polityki i strategii zarządce i grupom współpracującym.	20
	• Weryfikowanie i udoskonalanie strategii i polityki.	20
Zarządzanie ludźmi (80 pkt.)	• Ciągłe doskonalenie metod zarządzania kadrami.	20
	• Pielęgnowanie i rozwijanie kwalifikacji pracowników poprzez właściwy nabór, szkolenie i system awansów.	20
	• Udział pracowników w uzgadnianiu i weryfikacji zadań.	20
	• Przekazywanie kompetencji pracownikom zaangażowanym w ciągłą poprawę działalności przedsiębiorstwa.	20
Zasoby (50 pkt.)	• Zasoby finansowe.	12,5
	• Zasoby informacyjne.	12,5
	• Zasoby materiałowe.	12,5
	• Technologia.	12,5
Procesy (120 pkt.)	• Sposób wyznaczania procesów podstawowych (krytycznych).	40
	• Sposób zarządzania procesami podstawowymi (krytycznymi).	40
	• Sposób wykorzystania efektów procesów do weryfikacji ich przebiegu i do wyznaczania celów dalszego ich doskonalenia.	40
Satysfakcja klientów (200 pkt.)	• Metody zaspokajania potrzeb klienta świadczące o stałym wzroście jego satysfakcji (porównanie z konkurencją lub najlepszą firmą w branży).	150
	• Parametry, które umożliwiają mierzalność satysfakcji klienta.	50
Satysfakcja zatrudnionych (90 pkt.)	• Osiągnięcia w zaspokajaniu potrzeb i oczekiwań pracowników i włączenia ich do zarządzania firmą (polityka promocji i delegowania uprawnień).	67,5
	• Systematyczne informowanie załogi o działalności przedsiębiorstwa oraz miary związane z satysfakcją pracowników.	22,5
Wpływ na otoczenie (60 pkt.)	• Przystosowanie ekologiczne firmy oraz oszczędności zasobów naturalnych.	30
	• Czynne zaangażowanie przedsiębiorstwa w zaspokajanie potrzeb środowiska i szeroko pojętej społeczności; współpraca z otoczeniem – lokalnymi władzami.	30
Efekt końcowy (150 pkt.)	• Parametry finansowe firmy i systematyczność ich poprawy.	75
	• Parametry niefinansowe osiągniętego sukcesu.	75

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [1, 2].

■ Opracowany zostanie nowy wzorzec ankiety służącej przedsiębiorstwu do samooceny i uwzględniającej tzw. podejście procesowe.

■ Przedsiębiorstwo samo będzie musiało zidentyfikować swoje słabe i mocne strony, dokonując jednocześnie samodzielnie punktacji poszczególnych kryteriów oceny.

■ Danemu zespołowi eksperckiemu nie zostanie przydzielone do oceny tak jak dotychczas określone przedsiębiorstwo, tylko jedno z dziewięciu kryteriów. Ten sam zespół będzie oceniał spełnienie wymagań narzuconych przez to kryterium (np. sa-

tysfakcja zatrudnionych) we wszystkich uwzględnianych w konkursie przedsiębiorstwach. Zwiększy to znacznie obiektywizm dokonanych ocen. Tytułem eksperymentu zastosowano takie podejście już w 1998 r. w stosunku do podkryterium – parametry finansowe, wchodzącego w skład kryterium – efekt końcowy. Wynik eksperymentu w pełni potwierdził celowość dokonania tej zmiany.

■ W 1999 roku utrzymana zostanie Indywidualna Nagroda Jakości Im. E. Kindlarskiego, natomiast zwiększeniu ulegnie liczba nagród zespołowych. Będą to mianowicie:

- nagroda dla przedsiębiorstw produkcyjnych zatrudniających do 500 osób;
- nagroda dla przedsiębiorstw produkcyjnych zatrudniających powyżej 500 osób;
- nagroda dla przedsiębiorstw usługowych (niezależnie od zatrudnienia).

Nadal przyznawana będzie nagroda specjalna dla firm z przewagą kapitału zagranicznego.

Przedstawione zmiany w zasadach konkursowych są odpowiedzią na coraz większe zainteresowanie przedsiębiorstw techniką samooceny, jak i samym konkursem. Polska Nagroda Jakości, tak jak ma to miejsce w przypadku podobnych konkursów w innych krajach, zaczyna być traktowana przez sfery gospodarcze jako najbardziej prestiżowe wyróżnienie nobiletujące przedsiębiorstwo i wzmacniające jego pozycję rynkową.

Janusz Zymonik

BIBLIOGRAFIA

- [1] RECHA M., MODLIŃSKI W.: *Dokumenty i materiały III edycji Konkursu Polskiej Nagrody Jakości*. Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa 1997 r.
- [2] Materiały dla uczestników IV edycji Konkursu Polskiej Nagrody Jakości (nagrody zespołowe). Sekretariat Konkursu Polskiej Nagrody Jakości, Warszawa 1998 r.
- [3] ZYMONIK J., *Kryteria samooceny przedsiębiorstw w konkursach nagród jakości*. „Przegląd Organizacji” nr 4/1998 r.

Autor jest kierownikiem Zakładu Zarządzania Jakością w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej oraz sędzią i członkiem Komitetu Polskiej Nagrody Jakości.