

# KONKURS POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI - IDEA, WARUNKI I ANALIZA WYNIKÓW

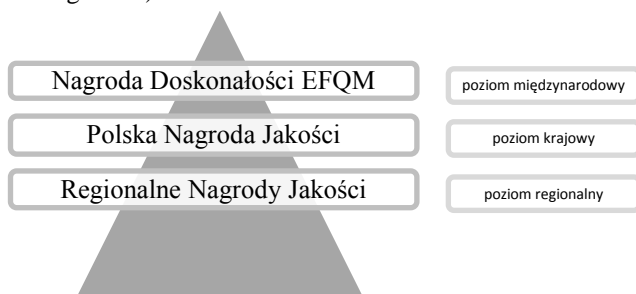
Katarzyna HYS, Marcin LORENC

**Streszczenie:** Celem artykułu jest prezentacja idei, uwarunkowań oraz podstawowych statystyk w zakresie konkursu Polskiej Nagrody Jakości. Przygotowanie danych oraz ich analiza została przeprowadzona na podstawie prowadzonych wnioskowań za pomocą metody desk research. Dane gromadzone były przede wszystkim na podstawie analizy materiałów źródłowych m.in. takich jak: komunikaty, notatki prasowe, opracowania branżowe, ogólnodostępne raporty firm i instytucji badawczych, informacje ze stron internetowych [zob. 2]. Wyniki analiz pozwoliły na zdefiniowanie m.in. następujących wniosków. Wiele środowisk zarówno naukowych jak oraz przemysłowych uznaje Konkurs Polskiej Nagrody Jakości za istotny i nieodzowny. Ponadto dynamika rozwoju zakresu Konkursu dostarcza obiektywnych dowodów na szczególną wartość oraz uznanie wśród zainteresowanych stron. Podmioty nie tylko uczestniczą w Konkursie, ale kształtują nowe struktury stanowiące innowacyjne obszary eksploatacji. Prezentowane informacje w niniejszym artykule mogą zostać wykorzystane w celu rozpoznania zagadnienia Polskiej Nagrody Jakości oraz analizy danych ilościowych dotyczących obszarów nagrody w okresie od 1995 do 2014 r.

**Słowa kluczowe:** Polska Nagroda Jakości (PNJ), model PNJ, struktura oraz laureaci Konkursu.

## 1. Wprowadzenie

Poziom Polskiej Nagrody Jakości (PNJ) stanowi z jeden z trzech elementów struktury postępowań konkursowych, których ideą jest doskonalenie organizacji w obszarze jakości (Rys. 1). Podstawę hierarchii konkursowej stanowi regionalna nagroda jakości. Poziom krajowy stanowi Polska Nagroda Jakości, natomiast najwyższy europejski szczebel w hierarchii postępowań konkursowych w zakresie jakości należy do Nagrody Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM - European Foundation for Quality Management).



Rys. 1. Hierarchia nagród jakości

Źródło: opracowanie własne na podstawie [3]

## 2. Idea Polskiej Nagrody Jakości

Polska Nagroda Jakości stanowi model doskonalenia zarządzania organizacją oceniany w zakresie zdefiniowanych obszarów (samo)oceny przedsiębiorstwa lub osoby z punktu

widzenia jakości. Przy czym jakość rozumiana jest jako poziom spełnianych wymagań klienta przez organizację [Por. 1,4,5,6]. Tym samym odzwierciedla istotny pozacenowy składnik popytu na produkt na danym rynku. Dla podmiotów, które funkcjonują, zwłaszcza na rynku krajowym oraz międzynarodowym, spełnianie wymagań PNJ stanowi obiektywny dowód spełniania standardów ogólnoeuropejskich w zakresie jakości. Co w konsekwencji przekłada się na kulturę organizacyjną, normy zachowań pracowniczych w stosunku do stron zainteresowanych, głównie klientów zewnętrznych, wewnętrznych oraz dostawców.

Idea modelu PNJ skoncentrowana została na prowadzeniu przez pracowników systematycznej (samo)oceny działalności organizacji w zakresie zdefiniowanych dziewięciu filarów jakości, zwanych także kryteriami jakości (Rys. 2). Filary jakości w danej organizacji tworzone są przez [Zob. 7, 8, 9, 10]:

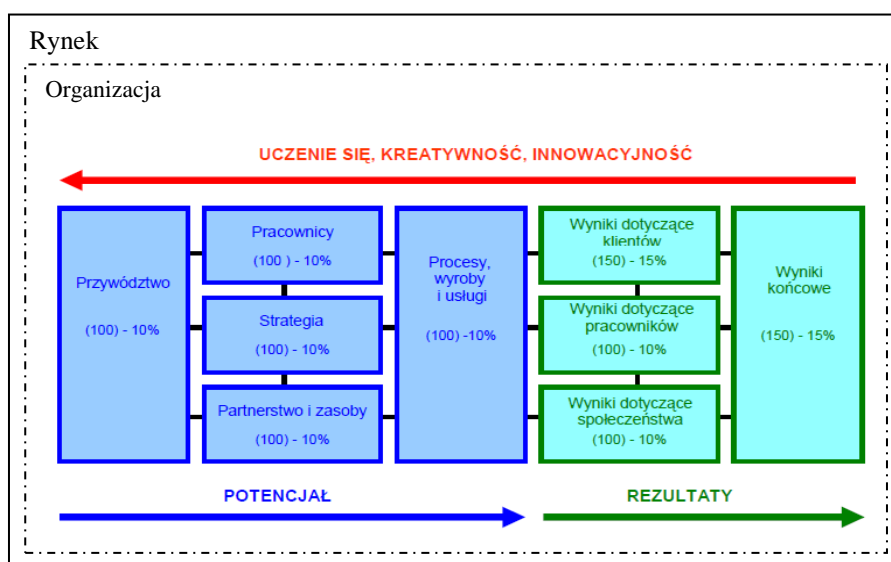
#### I. Potencjał

- 1] Przywództwo - w punkcie tym oceniane jest osobiste zaangażowanie decydentów organizacji w proces kreowania, utrzymywania oraz rozwijania jakości w organizacji. Działania te podejmują w kontekście statutowych zadań koncentrując się na zapewnianiu ciągłego doskonalenia oraz osiągnięciu sukcesu rynkowego organizacji.
- 2] Strategia - kryterium to dotyczy elementarnych działań kreowanych przez przywódców organizacji. To znaczy dotyczy przede wszystkim formułowania i realizowania wizji, misji, strategii i celów działania organizacji skoncentrowanej na działaniach, za pomocą których spełniane są oczekiwania interesariuszy.
- 3] Pracownicy - w obszarze tym oceniana jest polityka i prowadzone działania w organizacji skoncentrowane na realizowanej polityce kadrowo-socjalnej wobec pracowników (m.in. systemy motywacyjne, awansu, antymobbingowe).
- 4] Partnerstwo i zasoby - kryterium to odnosi się do prowadzonej przez daną organizację polityki w zakresie zarządzania zewnętrznymi relacjami z partnerami handlowymi (m.in. dostawcami) oraz wewnętrznymi zasobami organizacji.
- 5] Procesy, wyroby i usługi - ten punkt oceny dotyczy projektowania, realizacji i doskonalenia wszelkich zdefiniowanych procesów w organizacji w celu kreowania wartości dodanej dla wszystkich interesariuszy.

#### II. Rezultaty

- 6] Wyniki dotyczące klientów - w miejscu tym oceniane są relacje z klientami danej organizacji. Celem jest analiza działań prowadzonych w danej organizacji, które sprzyjają między innymi: wypracowywaniu standardów obsługi klientów, ustalaniu celów koncentrujących się na realizacji oczekiwań klientów, kreowaniu i utrwalaniu dobrych praktyk w zakresie relacji klient-przedsiębiorca, prognozowaniu wyników za pomocą wykorzystanej wiedzy, doświadczenia, analizy i prognozy tendencji rynkowych, prowadzeniu skutecznego benchmarku działań w stosunku do innych przedsiębiorstw (głównie istniejącej konkurencji).
- 7] Wyniki dotyczące pracowników - w punkcie tym następuje koncentracja na pracownikach firmy, w szczególności na: prowadzonej polityce kadrowo-socjalnej, zakresu czynności, standardów pracy, praw i obowiązków pracowniczych, dobrych praktyk, programów motywacyjnych.
- 8] Wyniki dotyczące społeczeństwa - ocenie podlegają wszelkie działania organizacji, które mają lub mogą mieć pozytywny lub negatywny wpływ na społeczeństwo, w szczególności na lokalne. Premiowane są przede wszystkim te działania, które zapobiegają negatywnym następstwom oddziaływania firmy na społeczności lokalne, łagodzą lub eliminują niepożądane w skutkach efekty funkcjonowania organizacji. W obszarze tym wskazuje się na takie działania, które pozwalają na kreowanie wzajemnie korzystnych relacji zachodzących pomiędzy pracownikami, przedsiębiorstwem oraz społecznością.

- 9] Kluczowe wyniki - kryterium oceny PNJ w obszarze wyników koncentruje się na finansowych i pozafinansowych efektach prowadzonych działań przez pracowników danej organizacji. Prowadzona jest analiza celów oraz poziomu ich wykonania, ewentualnie zaistniałych czynników uniemożliwiających lub też ograniczających stan realizowanych celów.



Rys. 2. Model Doskonalenia Zarządzania Polskiej Nagrody Jakości  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie [3]

Należy zwrócić uwagę, że filary jakości stanowią kluczowe strefy wpływu organizacji, to znaczy dotyczą działalności i zarazem odpowiedzialności za podejmowane działania przedsiębiorców danej firmy. Wymienione obszary oceniane są z perspektywy potencjału oraz rezultatów osiągniętych przez daną organizację. Można zatem uznać, że dotyczą fundamentalnych uwarunkowań skutecznego i efektywnego funkcjonowania organizacji na rynku. Jednocześnie w Modelu Doskonalenia Zarządzania PNJ wskazuje się na istotę nieustannego uczenia się oraz ewolucji poprzez stosowanie kreowania i stosowania innowacyjnych rozwiązań w organizacji.

Konstrukcja Modelu Doskonalenia Zarządzania PNJ stanowi holistyczne ujęcie kluczowych elementów warunkujących zarządzanie skoncentrowane na jakości działania. Przy czym działanie to zostało sparametryzowane w postaci punktów, które stanowią wartość docelową ocenianych kryteriów jakości. Obszarom: potencjał oraz rezultaty przyporządkowano po 50% wartości, co stanowi 500 punktów dla każdego z nich. Operacjonalizacja obszarów *potencjał* oraz *rezultaty* w postaci szczegółowych kryteriów oceny jakości doprowadziła do przyporządkowania współczynników oceny dla każdego z nich. Szczegółowe wartości punktowe oraz procentowe przedstawiono na rysunku 2.

### 3. Kategorie nagród Polskiej Nagrody Jakości

W ramach postępowania konkursowego PNJ obecnie przewidzianych jest pięć kategorii, tj. nagroda zespołowa, honorowa, indywidualna, specjalna oraz zasłużony dla Polskiej Nagrody Jakości [10].

Nagroda zespołowa przyznawana jest organizacjom czy też instytucjom, które poprzez wdrażanie kompleksowej idei zarządzania przez jakość, osiągnęły istotną poprawę jakości zarządzania. Przy czym jakość zarządzania rozpatrywana jest w ujęciu holistycznym ocenianym przez pryzmat poziomu doskonalenia działań i relacji pomiędzy organizacją a interesariuszami. W ramach Nagród Zespołowych mogą być wyodrębnione kategorie, np.: dla mikro (do 20 pracowników), małych (od 21 do 50 osób), średnich (od 51 do 250 osób) oraz dużych przedsiębiorstw (powyżej 251 osób zatrudnionych), przedsiębiorstw usługowych, organizacji publicznych, edukacyjnych oraz w kategorii nagrody honorowej. Polska Honorowa Nagroda Jakości przyznawana jest osobom i/lub zespołom za szczególne zasługi dla rozwoju jakości w Polsce. Nagrody indywidualne przyznawane są w pięciu kategoriach [Por. 10]:

- Polskiej Indywidualnej Nagrody Jakości imienia prof. Edwarda Kindlarskiego, która przyznawana jest osobom, które wyróżniają się w zakresie jakości w zarówno w sensie praktycznym, jak i teoretycznym.
- Nagrody Znakomitego Przywódcy, przyznawana jest decydentom, którzy w szczególny sposób przyczyniają się do rozwoju polskiej gospodarki, wdrażają i upowszechniają nowoczesne metody zarządzania, w tym w zakresie jakości.
- Nagrody Znakomitego Pełnomocnika Systemów Zarządzania, nagrodę tę przyznaje się Pełnomocnikom, którzy skutecznie i efektywnie wdrażają, utrzymują oraz doskonalią systemy zarządzania jakością w danej organizacji.
- Nagrody Specjalnej - w postępowaniu konkursowym o nagrodę tę może starać się wybitny przedstawiciel świata polityki, nauki, kultury, mediów, który przyczynia się do poprawy zarządzania, w szczególności w zakresie jakości.
- Nagrody Zasłużony dla Polskiej Nagrody Jakości, która przyznawana jest osobom, które wniosły znaczący wkład w rozwój Polskiej Nagrody Jakości.

### **3.1. Etapy w postępowaniu konkursowym Polskiej Nagrody Jakości**

Postępowanie konkursowe w ramach Polskiej Nagrody Jakości odbywa się zgodnie z przyjętym terminarzem (Rys. 3). Proces działań ze względu na strony realizujące poszczególne działania podzielić można na dwa etapy - realizowany przez wnioskodawców oraz przez ekspertów występujących z ramienia PNJ. Istotny jest fakt, że postępowanie konkursowe odbywa się w pięciu fazach: przyjmowanie wniosków (1), wstępna ocena wniosków (2), weryfikacja wniosków w warunkach organizacyjnych (3), ocena końcowa wniosków (4), ogłoszenie wyników konkursu (5).

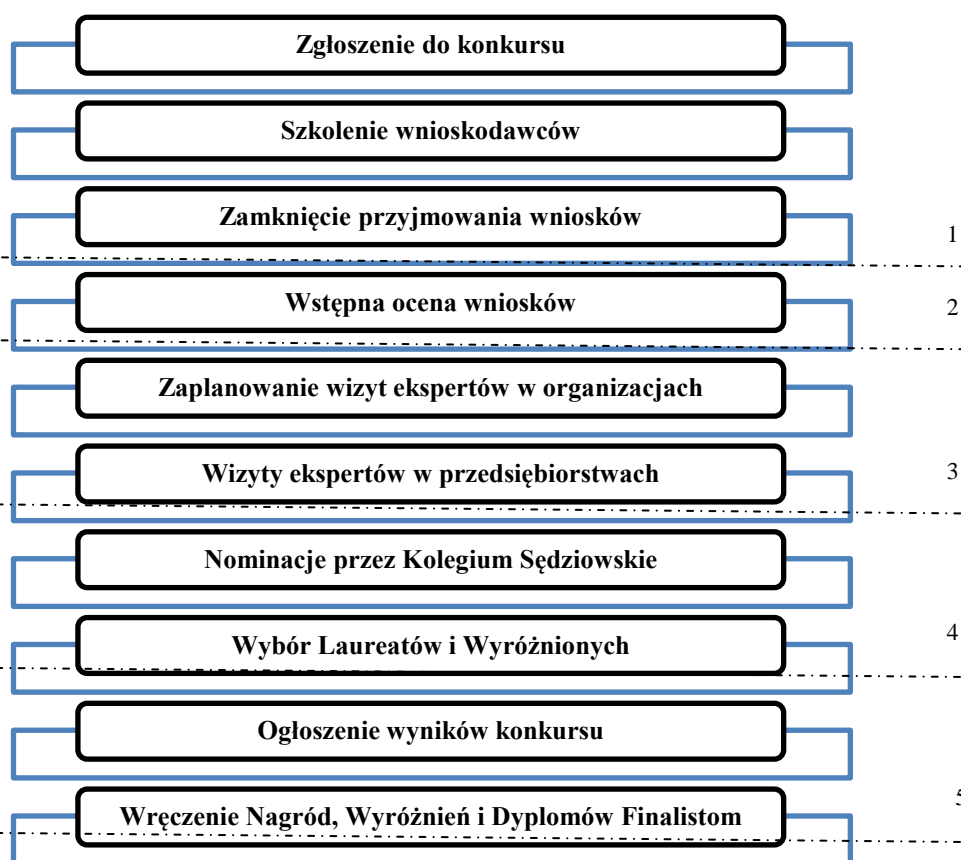
### **3.2. Konstrukcja wniosku o PNJ**

Wniosek konkursowy w ramach Polskiej Nagrody Jakości zawiera siedem części. Typowy wniosek zawiera [Por. 11]:

1. Stronę tytułową, która zawiera pełną nazwę organizacji, adres siedziby oraz datę przygotowania opracowania.
2. Formularz wniosku podpisany przez osobę decyzyjną organizacji, zazwyczaj jest to dyrektor lub prezes.
3. Spis treści.
4. Zwięzłą charakterystykę wnioskodawcy dotyczącą przede wszystkim prowadzonej działalności. Przy czym, charakterystyka dla organizacji:
  - a) produkcyjnych usługowych i handlowych powinna zawierać: historię organizacji, opis stosowanych technologii, zestawienie konkurentów, powiązania kooperacyjne i dostawców, wykaz produktów, charakterystykę odbiorców, stosowane m.in. normy, przepisy techniczne, wymagania prawne, patenty oraz wskazanie na inne istotne czynniki.

b) publicznych i edukacyjnych powinna zawierać: podstawowe dane organizacji, historię, podstawowe zadania statutowe oraz strukturę organizacyjną, wykaz głównych usług, zależności lub powiązania organizacyjne, źródła finansowania, stosowane procesy i procedury, charakterystykę klientów oraz organizacji współpracujących, stosowane ustawy, normy, przepisy techniczne i prawne oraz inne kluczowe z punktu widzenia istoty PNJ charakterystyki, parametry, czynniki.

5. Samoocenę działalności przygotowaną przez wnioskodawcę. W części tej zawarte są wszelkie informacje dotyczące działalności organizacji uporządkowane według przyjętej chronologii. Informacje te uporządkowane są według dziewięciu określonych kryteriów jakości, tj. w kategoriach *potencjał* (przywództwo, strategia, pracownicy, partnerstwo i zasoby, procesy, wyroby i usługi) oraz *rezultaty* (wyniki dotyczące klientów, wyniki dotyczące pracowników, wyniki dotyczące społeczeństwa, kluczowe wyniki).



Rys. 3. Postępowanie konkursowe w ramach Polskiej Nagrody Jakości  
Źródło: Źródło: Opracowanie własne na podstawie Regulaminu PNJ

#### 4. Charakterystyka podstawowych statystyk konkursu PNJ

Konkurs na Polską Nagrodę Jakości realizowany jest w Polsce od dwudziestu lat. Pierwsza edycja konkursu odbyła się w 1995 roku i trwa nadal. W latach od 1995 do 2004 zgodnie z regulaminem konkursu przyznawano nagrodę wyłącznie w kategorii PNJ

(Tab. 1). W tym okresie uhonorowano nagrodą w sumie Laureaci Konkursu Polskiej Nagrody Jakości 93 laureatów.

Tab. 1. Liczba laureatów PNJ w Polsce

Lata	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Liczba	4	4	12	7	9	7	11	10	15	14
Lata	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Liczba	28	25	24	20	23	25	23	19	17	19

Źródło: opracowanie własne na podstawie [10]

W następnych latach konkurs na PNJ sukcesywnie był rozszerzany o dodatkowe kategorie. Współcześnie, laureatów nominuje się w ośmiu. Dla lat 2005-2014 liczba przyznanych nagród z uwzględnieniem podziału na poszczególne kategorie przedstawiona została w tabeli 2.

Tab. 2. Liczba nagród przyznanych w ramach konkursu PNJ w Polsce

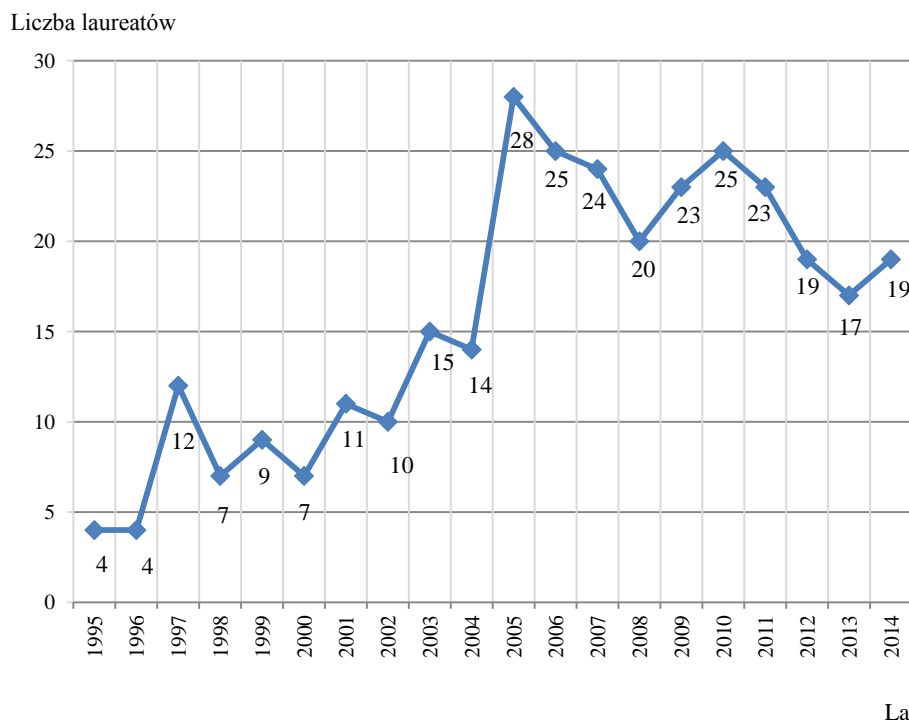
Kategoria/Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
I. Laureaci konkursu PNJ	5	6	6	4	7	6	6	5	6	6
II. Wyróżnienie w konkursie PNJ	9	9	6	3	3	2	-	-	-	1
III. Laureaci Polskiej Honorowej Nagrody Jakości	4	3	2	1	3	3	2	2	1	1
IV. Laureaci Polskiej Indywidualnej Nagrody Jakości im. Prof. E. Kindlarskiego	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
V. Finałiści konkursu „Znakomity przywódca”	-	-	4	3	3	8	8	5	3	7
VI. Finałiści konkursu "Znakomity pełnomocnik systemów zarządzania"	-	-	-	-	-	1	3	4	3	1
VII. Odznaka „Zasłużony dla PNJ”	7	4	3	6	4	2	1	-	-	1
VIII. Nagroda specjalna PNJ	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1
Razem	28	25	24	20	23	25	23	19	17	19
- nie występuje										

Źródło: opracowanie własne na podstawie [10]

W roku 2014 ogólna liczba kategorii, w której przyznane zostały nagrody wyniosła osiem, przy czym w każdej z nich wyodrębnieni zostali laureaci. Na przestrzeni lat 2005-2014 liczba kategorii ulegała zmianie. W tym czasie jedynie w trzech kategoriach systematycznie przyznawano nagrody, tj. w kategorii konkursu Polskiej Nagrody Jakości, Polskiej Honorowej Nagrody Jakości oraz Polskiej Indywidualnej Nagrody Jakości im. Prof. E. Kindlarskiego. Laureaci PNJ zostali wymienieni w załączniku 1.

Dynamika zmian wskazuje na rozwijanie konkursu zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami interesariuszy. W wymiarze użytecznym oznacza również proces doskonalenia prowadzony w ramach nagrody jakości na szczeblu ogólnopolskim.

Łącznie, w okresie dwudziestoletnim, w czasie w którym realizowany jest konkurs na Polską Nagrodę Jakości przyznane zostało 316 nagród. Liczbę certyfikatów przyznanych w poszczególnych latach zaznaczono na rysunku 4.



Rys. 4. Liczba certyfikatów przyznanych w ramach konkursu PNJ w poszczególnych latach  
Źródło: opracowanie własne

## Wnioski

Polska Nagroda Jakości stanowi ważny element architektury kultury jakości w Polsce. Rygorystyczne oraz rozległe kryteria konkursu PNJ stanowią istotną barierę dla wnioskodawców. Należy zdefiniować, zaplanować, zorganizować, zmotywować oraz monitorować efekty działań prowadzonych przez pracowników firmy w zakresie jakości w kontekście wszystkich interesariuszy. Kompleksowa jakość realizowana na każdym szczeblu danej struktury organizacji musi stać się częścią jej kultury. Wszelkie pozorowane działania, czy też wewnętrzny sabotaż działań projakościowych stanowiąc mogą o braku sukcesów rynkowych pomimo pozyskania nagrody jakości na szczeblu ogólnopolskim. W podanym wykazie laureatów PNJ niestety występują przypadki przedsiębiorstw, które nie istnieją już na rynku (Tab. 3). Polska Nagroda Jakości nie jest gwarantem sukcesu rynkowego danej organizacji. W pewnym sensie ma charakter symboliczny, oznacza uznany powszechnie poziom jakości, który reprezentowany jest przez pracowników danej firmy w każdym z obszarów jej aktywności. Zaakceptowane, stosowane i doskonalone działania projakościowe sprzyjają rozwojowi organizacji, jednak muszą odzwierciedlać realne i autentyczne zaangażowanie jednocześnie we wszystkich zdefiniowanych obszarach wszystkich pracowników.

Funkcjonowanie konkursu Polskiej Nagrody Jakości oraz jej rozwój na przestrzeni dwudziestu lat odzwierciedla potrzeby i oczekiwania rynku w tym zakresie. Na podstawie

analizy danych wnioskuję się, że konkurs w następnych latach będzie cieszył się równie dużym zainteresowaniem wśród wnioskodawców. W znaczeniu użytkowym natomiast pełni funkcję edukacyjną w zakresie standardów jakości na poziomie ogólnopolskim. Tym samym przyczynia się do rozwoju świadomości pro jakościowej decydentów oraz pracowników [12, 13, 14].

#### Załącznik 1. Laureaci Konkursu Polskiej Nagrody Jakości

Rok	Laureaci	Rok	Laureaci
1995	Zelmer - Rzeszów Fabryka Maszyn i Urządzeń Famak - Kluczbork Zakłady Elektrod Węglowych Zew S.A. - Racibórz Fabryka Kuchni Wronki	2005	Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych S.A. - Warszawa TTE Polska Sp. z o.o. (Tcl Thomson Electronics) - Żyrardów Gold Drop Sp. z o.o. - Limanowa Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej S.A. - Kalisz Wojewódzki Szpital Zespolony - Elbląg
1996	Fabryka Maszyn i Urządzeń Famak S.A. - Kluczbork Aparator S.A. - Toruń Fabryka Maszyn Elektrycznych Indukta S.A. - Bielsko - Biała Centrum Sprzedaży Samochodów Towarowa - Warszawa Zakład Elektrotechniki Motoryzacyjnej - Elk	2006	Górnośląska Spółka Gazownictwa Sp. z o.o. - Zabrze Przedsiębiorstwo "Agat" Sp. z o.o. - Kolutzki Zakłady Wytwórcze Sprzętu Sieciowego "Belos" S.A. - Bielsko-Biała Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. - Włocławek Miejski Szpital Zespolony W Olsztynie Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego - Kraków
1997	Zakłady Elektrod Węglowych Zew S.A. - Racibórz Thomson Polkolor Sp. Z O .O. - Piaseczno Fabryka Aparatów Elektrycznych Apena S.A. - Bielsko-Biała Polmo Łomianki S.A. - Łomianki Aparator S.A. - Toruń Fabryka Wodomierzy Powogaz S.A. - Poznań Mostostal Siedlce S.A. - Siedlce Pol-Mot Praszka - Praszka Fabryka Urządzeń Górniczych Tagor- Tarnowskie Góry Zakład Porcelany Elektrotechnicznej Zapel - Boguchwała DGG C.I. S.C. - Toruń Poznańska Palarnia Kawy Astra Sp. z o.o. - Poznań	2007	PKE S.A. Elektrownia "Łaziska" - Katowice Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. - Rybnik Spółdzielnia Mieszkaniowa "Na Skarpie" - Toruń Jastrzębska Spółka Kolejowa Sp. z o.o. - Jastrzębie Zdrój Wojewódzki Szpital Specjalistyczny - Olsztyn Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego - Warszawa
1998	Fabryka Maszyn Elektrycznych Indukta S.A. - Bielsko-Biała Daewoo-Fso Motor Sp. z o.o. - Warszawa Fabryka Wodomierzy Powogaz S.A.- Poznań Energomontaż-Południe S.A. - Katowice Mazowieckie Zakłady Rafineryjne Petrochemia Płock S.A. - Płock Zakłady Aparatury Elektrycznej Elester; S.A. - Łódź Przedsiębiorstwo Inżynierskie Biprohut Sp. z o.o. - Gliwice	2008	AQUA S.A. - Bielsko Biała FINAL S.A. - Dąbrowa Górnicza Centrum Onkologii im. prof. Franciszka Łukaszczyka - Bydgoszcz Zespół Placówek Oświatowych - Opole
1999	Podhalańskie Przedsiębiorstwo Przemysłu Spożywczego 'Tymbark' S.A. - Tymbark Polmo Łomianki S.A. - Łomianki Exbud S.A. Budownictwo - Kielce Philips Lighting Poland S.A. - Piła Stocznia Szczecińska S.A. - Szczecin Union Vis Sp. z o.o. - Bielsko-Biała Zakłady Automatyki 'Polna' S.A. Przemysł Biuro Studiów i Projektów Gazownictwa 'Gazoprojekt' S.A. - Wrocław SGL Carbon S.A. - Nowy Sącz	2009	Polimex - Mostostal S.A. - Warszawa Operator Gazociągów Przesyłowych Gaz-System S.A. - Warszawa Świętokrzyskie Centrum Ratownictwa Medycznego i Transportu Sanitarnego - Kielce Urząd Miejski Wrocławia Zespół Opieki Zdrowotnej ZOZ Końskie Wojewódzki Szpital Rehabilitacyjny dla Dzieci w Ameryce Muzeum Sztuki w Łodzi
2000	Fabryka Wodomierzy Powogaz S.A. - Poznań	2010	Cuprod Sp. z o.o. - Kluczbork



	<p>Elektromontaż Gdańsk S.A. - Gdańsk Masko - Graham Sp. z o.o. - Sulejówkę Główny Instytut Górnictwa - Katowice Nord Sp. z o.o. - Gdańsk Przedsiębiorstwo Przemysłu Fermentacyjnego 'Akwawit' S.A. - Leszno Zakłady Tworzyw Sztucznych Izo-Erg S.A. - Gliwice</p>		<p>Dolina Nidy Sp. z o.o. - Pińczów Asmet Artykuły Metalowe Andrzej Sajnaga - Reguły k. Piastowa Zakład Opieki Zdrowotnej MSWIA z Warmińsko-Mazurskim Centrum Onkologii - Olsztyn Muzeum Narodowe - Kielce Regionalna Izba Gospodarcza - Katowice</p>
2001	<p>Fabryka Kotłów RAFAKO S.A. - Racibórz Główny Instytut Górnictwa - Katowice Przedsiębiorstwo Przemysłu Fermentacyjnego 'AKWAWIT' S.A. - Leszno Biuro Studiów i Projektów Gazownictwa 'GAZOPROJEKT' S.A. - Wrocław Philips Lighting Farel Mazury Sp. z o.o. Żywiecka Fabryka Sprzętu Szpitalnego FAMED S.A. - Żywiec NORD Sp. z o.o. - Gdańsk Urząd Miejski w Gliwicach - Gliwice Zakłady Górniczo-Metalowe 'ZĘBIEC' w Zębcu S.A. Odlewnia Żeliwa WULKAN S.A. - Częstochowa Technologie Gazowe Piecobiogaz Sp. z o.o. - Wysogotowo</p>	2011	<p>Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. - Nieporęcie, Stanisławów Pierwszy Matusewicz Budowa Maszyn S.J. - Gryfów Śląski Centrozap S.A. - Katowice Szpital Bielański im. Ks. Jerzego Popiełuszki Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej - Warszawa Samodzielny Publiczny Specjalistyczny Psychiatryczny Zakład Opieki Zdrowotnej - Frombork Wojewódzka Stacja Pogotowia Ratunkowego i Transportu Sanitarnego "Meditrans" Sp. ZOZ - Warszawa</p>
2002	<p>Przedsiębiorstwo Produkcyjno - Usługowe METALODLEW S.A. - Kraków Przedsiębiorstwo Produkcyjno - Handlowe TRANSYSTEM S.A. - Łańcut Technologie Gazowe Piecobiogaz Sp. z o.o. - Wysogotowo Urząd Miejski w Gliwicach Henkel Polska S.A. SBU BAUTECHNIK - Warszawa Mennica Państwowa S.A. - Warszawa Polska Telefonii Cyfrowa Sp. z o.o. - Warszawa Zakład Stolarki Budowlanej Stolbud S.A. - Włoszczowa Centrum Medyczne Sp. z o.o. - Rybnik Urząd Miasta w Stalowej Woli</p>	2012	<p>Fabryka Śrub Bispol S.A. - Bielsko-Biała Imperial Tobacco Polska Manufacturing S.A. - Radom Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego Starostwo Powiatowe w Kluczborku Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu</p>
2003	<p>Zakład Stolarki Budowlanej Stolbud S.A. - Włoszczowa Pro Sp. z o.o. Przedsiębiorstwo Robót Drogowych Drogoł Sp. z o.o. -Skarżysko-Kamienna Urząd Miasta w Ostrowcu Świętokrzyskim Betts Poland Sp. z o.o. - Konstancin Jeziorna Przedsiębiorstwo Wyróbów Cukierniczych Odra S.A. - Nysa Zakłady Górniczo-Metalowe Zębiec S.A. Gambit Sp. z o.o. Eaton Truck Components S.A. - Tczew Zespół Elektrowni Pątnów-Adamów-Konin S.A. D&amp;D Resory Polska Sp. z o.o. - Lublin Asmet Artykuły Metalowe Andrzej Sajnaga - Piastów Komenda Miejska Policji Urząd Miasta Rybnika Miejski Szpital Zespólny w Olsztynie</p>	2013	<p>PGE Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna S.A. Oddział Elektrownia Bełchatów Zarząd Dróg Wojewódzkich - Katowice Starostwo Powiatu Warszawskiego Zachodniego Urząd Gminy - Popielów Opolska Izba Gospodarcza - Opole Biuro Legalizacji, Certyfikacji i Kametów ATA, Krajowa Izba Gospodarcza</p>
2004	<p>Fiat Auto Poland S.A. - Zakład Karoserii - Tychy Zakłady Górniczo - Metalowe Zębiec Centrala Zaopatrzenia Hutnictwa S.A. - Katowice Komenda Miejska Policji w Elblągu Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych S.A. - Warszawa Firma Chemiczna Dwory S.A. - Oświęcim Energetyka Ciepła Opolszczyzny S.A. - Opole Hutmen S.A. - Wrocław JZO Sp. z o.o. - Jelenia Góra Gold Drop Sp. z o.o. - Limanowa Innowacyjno-Wdrożeniowe Laboratorium</p>	2014	<p>Zakłady Energetyki Ciepłej S.A. - Katowice Croma Polska Sp. z o.o. - Warszawa Brökelmann Polska Sp. z o. o - Opole Urząd Miasta Krakowa Agencja Rynku Rolnego - Warszawa Wojewódzki Szpital Specjalistyczny Nr 5 im. Św. Barbary - Sosnowiec</p>

Farmaceutyczne Labofarm - Starogard Gdański Zakłady Usług Energetycznych i Komunikacyjnych Grupa ZUE S.A. - Kraków Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej S.A. Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach Urząd Miejski w Bielsku-Białej Zespół Zakładów Lecznictwa Otwartego i Zamkniętego im. Duńskiego Czerwonego Krzyża - Maków Mazowiecki		
--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie [10]

### Literatura

1. Dudek-Burlikowska M., Aspects of improving the organization directed to the quality, Archives of Materials Science and Engineering, Vol. 43, Issue 2, 2010, s. 101-108.
2. Baruk I.A., Hys K., Dzidowski A., Marketing dla inżynierów, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2012.
3. Europejska Nagroda Jakości (<http://www.efqm.uk>; 07.11.2014).
4. Fisk P., Geniusz biznesu - kreatywne podejście do rozwoju firmy, J.Polachowska (tłum.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.
5. Garvin D.A., Managing Quality, The Free Press, New York 1988.
6. Hys K., Hawrysz L., Trends in quality development in organizations in Poland and worldwide, [in:] Improving Organizations in Knowledge Society. E. Skrzypek (Ed.), Department of Quality and Knowledge Management Faculty of Economic University of Maria Curie-Skłodowska, Lublin 2011, s. 185-210.
7. Hys K., Hawrysz L., (Dis)Advantages of quality management systems in the light of accredited certification bodies in Poland, [in:] Integration in management. E. Skrzypek (Ed.), Department of Quality and Knowledge Management Faculty of Economic University of Maria Curie-Skłodowska, Lublin 2012, s. 197-209.
8. Hys K., Hawrysz L., Orientacja pro-jakościowa przedsiębiorstw w Polsce, Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Nr 7(762), 2013, s. 88-97.
9. Karaszewski R., Total Quality Management: zarządzanie przez jakość – wybrane zagadnienia, TNOiK SWU „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
10. Polska Nagroda Jakości (<http://www.pnj.pl>; 08.11.2014).
11. Recha M., Polska Nagroda Jakości. Podstawowe dane i kryteria nagród zespołowych (<http://www.pnj.pl>; 04.12.2014).
12. Skrzypek E. (red.), Dojrzałość jakościowa a wyniki przedsiębiorstw zorientowanych projakościowo, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.
13. Urbaniak M., Uwarunkowania związane z wdrażaniem systemów jakości przez przedsiębiorstwa działające w Polsce, [w:] Problemy Zarządzania, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012, Vol. 10/2, s. 28-42.
14. Zymonik J. (red.), Zarządzanie Jakością, Część 2 - Normy ISO serii 9000, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, Politechnika Wroclawska, Wrocław 2003.

Dr inż. Katarzyna Hys

Dr hab. inż. Marcin Lorenc, Prof. PO

Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki, Instytut Innowacyjności Procesów i Produktów

Katedra Inżynierii Jakości Produkcji i Usług

ul. Ozimska 75, 45-370 Opole

tel.: +48 77 449 8845

e-mail: k.hys@po.opole.pl, m.lorenc@po.opole.pl