

Joanna Kacała*
Ewelina Kołaczyk**

Wdrażanie modelu doskonałości EFQM – determinanty

Wstęp

W dzisiejszym świecie, w dobie globalizacji i Internetu, klient może w łatwy i prosty sposób zdecydować o wyborze firmy, jakości produktu, niezawodności czy cenie. Aby organizacja mogła odnieść sukces, nie wystarczy już, że będzie dobra na rynku, lecz powinna się doskonalić w każdym obszarze i dążyć do doskonałości. Modele doskonałości organizacji mają za zadanie wzmocnić potencjał firmy, kreować wartość dodaną, a na koniec osiągać zaplanowane wyniki. W zależności od części świata, w której działają firmy, wykorzystuje się różne koncepcje i modele zarządzania, takie jak: model Deminga, Model M. Baldriga, model EFQM, czy inne, indywidualnie dostosowane od charakteru, specyfiki i kultury danej organizacji. Modele te pomagają współczesnym organizacjom mierzyć, przewidywać, monitorować potrzeby i wymagania zainteresowanych stron oraz śledzić dokonania innych organizacji. Zaś osiągnięte wyniki są podstawą wdrożenia działań doskonalących w organizacji. Wdrażanie modeli doskonałości jest próbą holistycznego podejścia do zagadnienia doskonałości organizacji oraz skutecznym narzędziem dla menedżerów ukierunkowanych na doskonalenie zarządzania.

Celem artykułu jest przedstawienie narzędzia, które bez wątpienia przyczyniło się do rozwoju myślenia systemowego o organizacji. Ocena wymaga obiektywizmu, dlatego w treści niniejszego artykułu zostaną opisane zalety i wady modelu oraz zaprezentowane zostaną wnioski będące próbą wskazania możliwości poprawy czy też dostosowania narzędzi tego typu do konkretnej organizacji. Głównym powodem wyboru modelu EFQM do analizy jest fakt, iż jest to jeden z bardziej znanych modeli doskonałości w Europie.

* Dr, Katedra Projektowania Systemów Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, joanna.kacala@ue.wroc.pl

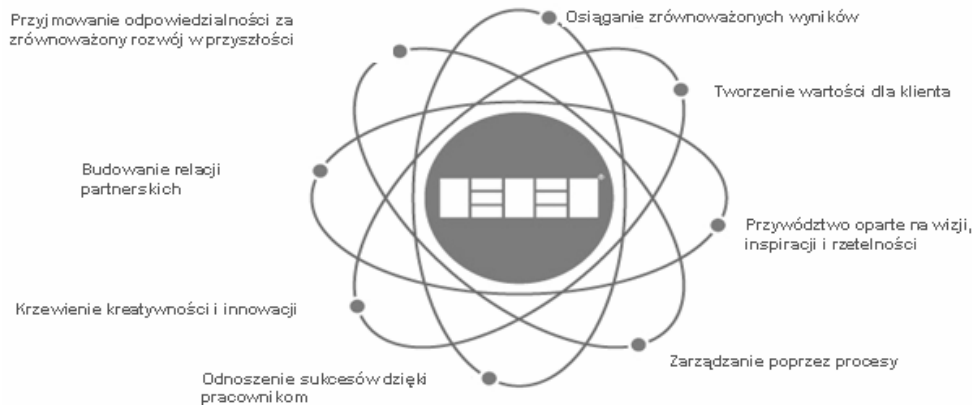
** Mgr, Katedra Projektowania Systemów Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ewelina.kolaczyk@ue.wroc.pl

1. Charakterystyka modelu EFQM

Model Doskonałości EFQM został opracowany przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością – European Foundation for Quality Management (EFQM). Jest to kompleksowe i zaawansowane narzędzie doskonalenia organizacji. Obejmuje on wszystkie najważniejsze obszary funkcjonowania organizacji i dokładnie określa, jakie wymagania powinno się spełnić w tych obszarach. Dzięki temu Model służy jako narzędzie samooceny i jednocześnie wzór doskonałości, do którego należy dążyć, podejmując odpowiednie działania w każdym z wyróżnionych obszarów [Buchacz, 2005, s. 33-35.]. Samoocena uświadamia organizacji jej silne strony oraz pozwala zidentyfikować obszary, które należy doskonalić. Model Doskonałości EFQM nie narzuca ani nie sugeruje gotowych rozwiązań, dopuszcza natomiast wiele sposobów podejścia do osiągnięcia trwałej doskonałości we wszystkich aspektach działalności organizacji. Podejście do zarządzania sugerowane przez Model opiera się na założeniu, że „doskonałe rezultaty dotyczące wyników działalności, klientów, pracowników i wpływu na społeczeństwo osiąga się poprzez przywództwo będące motorem dla formułowania polityki i strategii, zarządzania ludźmi, partnerstwem i zasobami oraz procesami” [Umbrella, 2006, s. 3].

Model EFQM opiera się na ośmiu zasadach doskonałości wyznaczających fundament niezbędny dla osiągnięcia trwałej doskonałości dla każdej organizacji.

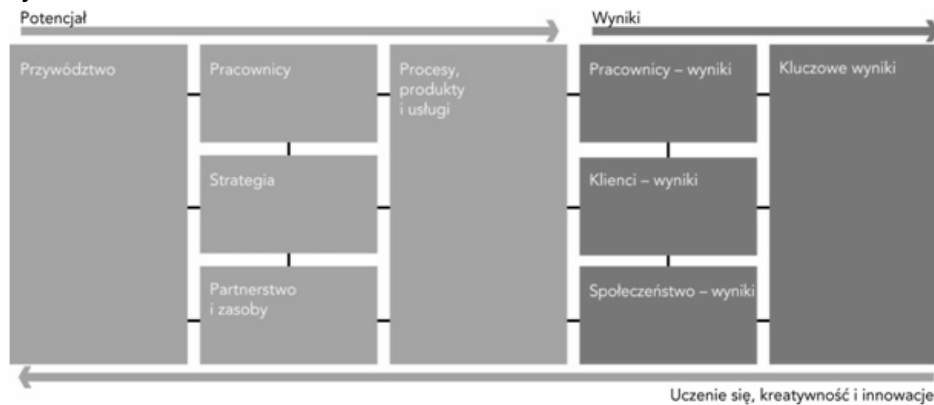
Rysunek 1. Zasady doskonałości w Modelu EFQM



Źródło: www.efqm.pl.

Dla klarownego zobrazowania, w koncepcji EFQM wyodrębniono obszar potencjału organizacji oraz obszar wyników. Model EFQM przedstawiono graficznie w postaci schematu (rys. 2). Z rysunku wynika, że satysfakcja klienta, zatrudnionych pracowników oraz wpływ na otoczenie są osiągnięte przez przywództwo (dyrektor generalny, dyrektorzy, kierownictwo przedsiębiorstwa), które określa oraz wprowadza politykę i strategię przedsiębiorstwa oraz zarządza personelem, jego zasobami i procesami, prowadząc w końcowym efekcie do osiągnięcia sukcesu. Kryteria dotyczące efektów przedsiębiorstwa dają odpowiedź na pytania, co przedsiębiorstwo osiągnęło i osiąga dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu swojego potencjału. Dla nadania znaczącej oceny, przy przyznawaniu nagród i wyróżnień, została ustalona wartość procentowa poszczególnych dziewięciu kryteriów, którą następnie przelożono na ocenę punktową.

Rysunek 2. Model Doskonałości EFQM



Źródło: <http://www.efqm.pl>.

Ostatnim elementem modelu jest układ logiczny RADAR (akronim angielskich słów opisujących osie układu Approaches, Deploy, Assess and Deployment, Results). Najnowsza wersja modelu EFQM z 2013 roku wyróżnia trzy elementy oceny „potencjału”: podejście, wdrożenie, ocena i doskonalenie oraz dwa elementy oceny „wyników”: adekwatność i użyteczność wyników działalności [EFQH Publications, 2013].

Rysunek 3. Układ logiczny RADAR



Źródło: <http://www.efqm.pl>.

Narzędzie to może dać natychmiastowy obraz, w jakim miejscu przedsiębiorstwo się znajduje oraz wskazać drogę do jego ciągłego doskonalenia.

2. Zalety modelu

Stosowanie Modelu ułatwia wdrożenie nowoczesnego systemu zarządzania i dalsze doskonalenie organizacji dzięki [Buchacz, 2006]:

- uzyskaniu poglądu na całość organizacji,
- identyfikacji mocnych stron organizacji i obszarów do poprawy,
- możliwości sprawdzenia efektywności podejmowanych działań,
- możliwości porównywania się z innymi organizacjami,
- pomocy w identyfikowaniu i dzieleniu się najlepszymi praktykami w obrębie organizacji,
- zwiększeniu zaangażowania pracowników w ciągłe doskonalenie,
- poprawie wewnętrznej komunikacji oraz integracji różnych inicjatyw projakościowych i usprawniających.

Może dać natychmiastowy obraz, w jakim miejscu przedsiębiorstwo się znajduje oraz wskazać drogę do jego ciągłego doskonalenia. Uzyskuje się to dzięki dwóm kluczowym elementom procesu wdrażania modelu EFQM, tj. samoocenie i benchmarkingowi.

Wydaje się, że samoocena przedsiębiorstw w oparciu o Model Doskonałości EFQM, w porównaniu z innymi systemami oceny, uwzględnia nieco bogatszy zakres zagadnień odnoszących się w sposób kompleksowy do różnorodnych działań na rzecz jakości. Kryteria Europejskiej Nagrody Jakości, które posłużyły jako wzorzec przy opracowywaniu zasad konkursu Polskiej Nagrody Jakości, rozszerzają koncepcję TQM o bardzo wiele czynników dotyczących zwłaszcza ogólnego obrazu ocenianej organizacji, włącznie z aspektami społecznymi i ekologicznymi. Dodatkowo kryterium "wyniki działalności" narzuca konieczność dokonania oceny m.in. poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku, a także jego zdolności sprostania oczekiwaniom udziałowców lub akcjonariuszy. Podczas oceny bierze się również pod uwagę także czynniki pozafinansowe, takie jak choćby efektywny czas pracy czy produktywność [Umbrella, 2006].

Model daje możliwość organizacjom doskonalenia działań w takich obszarach jak [Kacała, Kolaczyk, 2012]:

- zarządzanie strategiczne poprzez stworzeniu zestawu kluczowych wyników niezbędnych do monitorowania postępu w zakresie realizacji wizji, misji i strategii, umożliwiając liderom podejmowane skutecznych decyzji;
- wartości dla klienta poprzez jasne jej definiowanie i komunikowanie oraz zaangażowanie go w proces projektowania wyrobów
- kształtowania umiejętności liderów do przystosowywania się, reagowania i pozyskiwania zaangażowania wszystkich interesariuszy dla zapewnienia trwałego sukcesu organizacji
- organizowania procesów umożliwiających realizację strategii równowagi pomiędzy strategicznymi celami organizacji a oczekiwaniami i aspiracjami pracowników
- interesariuszy jako potencjalnego źródła kreatywności i innowacyjności poprzez rozwijanie oraz angażowanie ich do współpracy
- relacje partnerskie poprzez kształtowanie trwałych i wzajemnych korzyści, poza łańcuchem dostaw
- Odpowiedzialność za działania podejmowane przez organizację i zarządzanie wpływem, jak wywołuje na w społeczeństwie.
- Efektywne wdrażanie zasad modelu EFQM powinno zapewnić większą wydajność i dodatnie wyniki prowadzenia działalności w krótkim, jak i długim okresie.

3. Trudności we wdrażaniu modelu

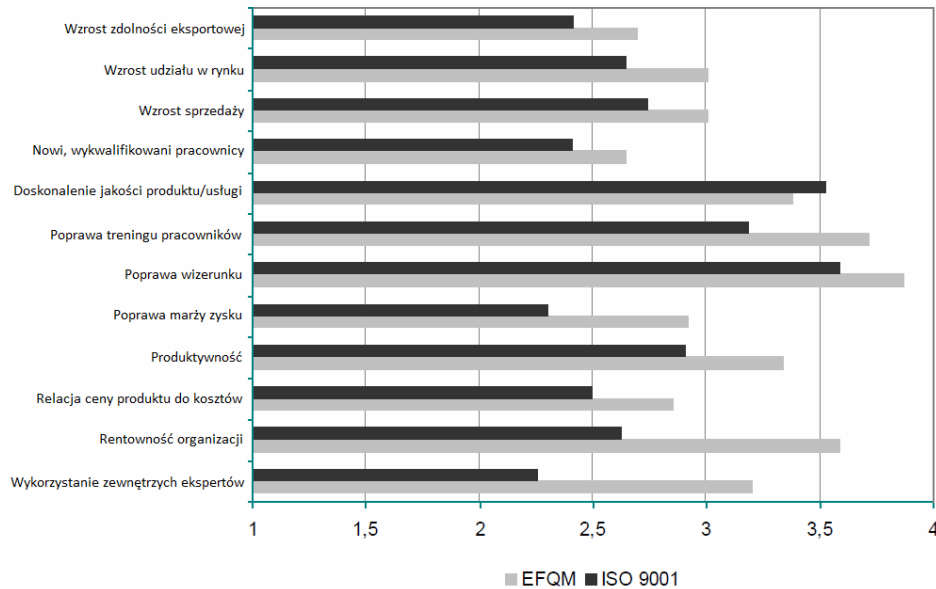
Nasuwa się zatem pytanie dotyczące tego, dlaczego tak niewiele organizacji (ok. 30 000 w Europie) wdrożyło model dojrzałości EFQM? Rosnąca liczba publikacji wskazujących zalety stosowania tego typu modeli w typowym przypadku wywołałaby nagły „efekt domina”, takiemu zjawisku zaprzeczają jednak wskazane liczby wdrożeń. Interesujące dane uzyskano w badaniu przeprowadzonym w Hiszpanii [Saizarbitoria, Viadiu, Fa, 2010]. W artykule *ISO 9001 Vs. EFQM: A comparative analysis based on external independent data* zaprezentowano wyniki badań mające na celu ocenę rezultatów zastosowania modelu ISO 9001 oraz modelu EFQM. Wykorzystano zewnętrzne, niezależne dane dla obiektywnej oceny wpływu wdrożenia. Badania przeprowadzono wśród 107 niezależnych ekspertów ds. zarządzania jakością, którzy przeprowadzili przynajmniej jedną zewnętrzną ocenę w roku 2006 oraz zebrano dane z 242 zewnętrznymi ocenami przeprowadzonymi w latach 1998-2007 w 170 hiszpańskich organizacjach, które wdrożyły model EFQM. Podstawowe trudności, jakie zostały wskazane przez niezależnych asesorów [Saizarbitoria i in., 2010] we wdrażaniu modelu oraz potwierdzone w badaniach przeprowadzonych wśród przedsiębiorców [Haffer, 2011], to:

- brak zasobów organizacyjnych do pracy z modelem (ludzi, wiedzy i czasu);
- trudności w przyswajaniu zasad i kryteriów modelu oraz przekładaniu ich na język organizacji;
- brak świadomości i zaangażowania wśród kierownictwa i pracowników;
- trudności organizacyjne w tworzeniu nowego podejścia i paradygmatu zarządzania w organizacji
- złożoność samooceny oraz czas potrzebny do napisania raportu;
- jakość i zaangażowanie asesorów zewnętrznych;
- koszty bezpośrednie i pośrednie wdrożenia modelu.

Należy podkreślić fakt, że kierownictwo kieruje przede wszystkim motywami wewnętrznymi wdrożenia przez organizację modelu EFQM i jest to poprawa zdolności planowania, zarządzania oraz jakości kontroli w organizacji. Natomiast, co ciekawe, mało istotnym czynnikiem jest poprawa jakości towarów i usług sprzedawanych przez firmę. Również do mało istotnych motywatorów przy wdrażaniu modelu zaliczono poprawę świadomości organizacyjnej pracowników, praca w zespołach, komunikacja wewnętrzna czy też poprawa wizerunku firmy.

Ponieważ wszystkie modele doskonałości wywodzą się z zarządzania jakością i koncepcji TQM, przeprowadzono przy okazji badania porównawcze modelu EFQM i ISO 9001. Wyniki w obu przypadkach są imponujące, przy czym wyższość wdrożenia modelu EFQM nad ISO 9001 zanotowano w 11 pozycjach na 12 rozpatrywanych [Saizarbitoria i inni, 2010] (rys. 4.).

Rysunek 4. Wyniki analizy porównawczej wdrożenia ISO 9001 oraz modelu EFQM



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Saizarbitoria i in., 2010, s. 5].

Obserwując różnice pomiędzy dwoma wdrożeniami nasuwa się pytanie: Jaki postęp zaobserwowano by w organizacjach, które nie wdrożyły żadnego z szeroko propagowanych modeli? Niezwykle cennym uzupełnieniem badania byłoby zbadanie podmiotów funkcjonujących na rynku, które nie korzystały z tego typu narzędzi, oczywiście przestrzegając podstawowych zasad doboru próby oraz formułowania charakterystyk podmiotów badanych. Ocena dotyczyłaby odpowiednio: zmian w zdolności eksportowej, udziału w rynku, wielkości sprzedaży, nowego personelu, jakości oferowanych produktów i usług, treningów pracowników, oceny wizerunku, wielkości marży zysku, zmian w relacji cen produktu do kosztów, rentowności organizacji oraz korzystania z wiedzy ekspertów zewnętrznych. Dodatkowym aspektem, który powinien być poddany analizie podczas oceny wdrożeń tego typu narzędzi

dzi, jest koszt wdrożenia w relacji do korzyści wynikających z implementacji. Dane ogólnodostępne nie dostarczają tego typu informacji w odniesieniu do dłuższego horyzontu czasowego.

Kontynuując powyższy tok myślenia należałoby przebadać organizacje, które zaprojektowały autorski model doskonałości odpowiadający ich wizji, warunkom w jakich się znajdują oraz dostosowany do aktualnego i oczekiwanego poziomu wiedzy. Niezwykle cenną w tej sytuacji jest możliwość praktycznie ciągłego aktualizowania obszarów modelu, w zależności od zachodzących zmian w organizacji. Tej cechy nie posiada model EFQM, oczywiście jest on aktualizowany jednak kierunki zmian wyznaczone są przez autorów modelu, w tym zaś przypadku to organizacja jest właścicielem zindywidualizowanego modelu, dlatego posiada pełną decyzyjność co do kształtu i zawartości projektowanego narzędzia. Należy podkreślić, że modele doskonałości przedstawiają obraz organizacji, możliwość indywidualnego projektowania sprawia, iż każdy pracownik poznając dany model będzie widział w nim odbicie swojej organizacji. Analiza innego modelu tego typu przez tego samego pracownika prawdopodobnie nie wywoła tego samego wrażenia i nie wzbudzi podobnego przekonania co do słuszności stosowanego podejścia [Kacała, Kołaczyk, 2012]. W tym miejscu zaznacza się, że z kolei modele autorskie wprost nie mogą stanowić narzędzia będącego podstawą międzynarodowego Benchmarkingu. Takie zastosowanie może mieć z kolei model EFQM.

Zakończenie

Wdrażanie modelu doskonałości w organizacji nie jest procesem łatwym. Potwierdzają to badania prowadzone w Polsce i na świecie [Gómez-Gomez i inni, 2011; Bou-Llusar i inni, 2005; Haffer, 2011]. I chociaż dzisiaj przedsiębiorcy widzą głównie trudności i koszty wynikające z wdrożenia, to w przyszłości globalny rynek, na którym liczy się konkurencyjność i innowacyjność, przechyli szalę na stronę korzyści i zalet modelu, ponieważ jest jednym z kluczowych narzędzi wspomagających zarządzanie organizacją. Forma modelu bez wątplenia ułatwia holistyczne widzenie bardzo skomplikowanego układu organizacyjnego. Poddawanie się przez organizacje ocenom według kryteriów modeli globalnych pozwala zachować obiektywizm samooceny. Można założyć, że brak wykorzystania podobnych narzędzi zakłóci widzenie rzeczywi-

stości, ponieważ istnieje realne zagrożenie dotyczące systemowego postrzegania organizacji.

Literatura

1. Bou-Llusar J.C., Escrig-Tena A., Roca-Puig V., Beltrán-Martín I. (2005), *To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study*, „International Journal of Quality & Reliability Management” vol. 22, no. 4/5.
2. Buchacz T. (2005), *Zastosowanie Modelu EFQM do doskonalenia organizacji*, „Problemy Jakości” nr 4.
3. Buchacz T. (2006), *Uczenie się Modelu EFQM*, „Problemy Jakości” nr 2.
4. *EFQM Excellence model* (2013), EFQH Publications, Bruksela.
5. Gómez-Gomez J, Costa M, Martínez-Lorente A.R. (2011), *A critical evaluation of the EFQM model*, „International Journal of Quality & Reliability Management” vol. 28, no. 5.
6. Haffer R. (2011), *Samocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
7. Saizarbitoria I.H., Viadiu F.M., Fa M.C. (2010), *ISO 9001 Vs. EFQM: A comparative analysis based on external independent data*, 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XIV Congreso de Ingeniería de Organización Donostia-San Sebastián, September 8th-10th.
8. Krajowa Organizacja Partnerska Umbrella (2006), *Model Doskonałości EFQM*, Materiały Promocyjne Umbrella, Warszawa.
9. Kacała J., Kołaczyk E. (2012), *Efektywność wdrażania modelu doskonałości EFQ*, w: *Trendy transformacji modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa*, Wierzbic A., Wąsowicz M. (red.), „Prace Naukowe UE” nr 274, Wrocław.
10. <http://www.iso.org/pl/efqm>, dostęp: 23.04.2013.
11. <http://www.efqm.pl/>, dostęp: 23.04.2013.
12. <http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonosci-efqm/podstawowe-zasady-doskonosci>, dostęp: 24.04.2013.

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie narzędzia, które przyczyniło się do rozwoju myślenia systemowego o organizacji. Ocena wymaga obiektywizmu, dlatego w treści niniejszego artykułu zostaną opisane zalety i wady modelu oraz zaprezentowane zostaną wnioski będące próbą wskazania możliwości

poprawy czy też dostosowania narzędzi tego typu do konkretnej organizacji. Głównym powodem wyboru modelu EFQM do analizy jest fakt, iż jest to jeden z bardziej znanych modeli doskonałości w Europie, który pomaga współczesnym organizacjom mierzyć, przewidywać, monitorować potrzeby i wymagania zainteresowanych stron oraz śledzić dokonania innych organizacji. Wdrożenie modelu wiąże się określonymi trudnościami, które autorki zebrały i przedstawiły na podstawie niezależnych od siebie badań przeprowadzonych w Polsce, Hiszpanii i Norwegii, a opisanych w literaturze.

Słowa kluczowe

doskonałość, model dojrzałości, model EFQM

Implementation of the EFQM Excellence Model – determinants

(Summary)

The purpose of this article is to provide a tool which will no doubt contribute to the development of systems thinking for the organization. Rating requires objectivity, because the content of this article will describe the advantages and disadvantages of the model and the conclusions will be presented in an attempt to identify opportunities to improve or adapt the tools of this type to a specific organization. The main reason for choosing the EFQM model for analysis is the fact that it is one of the most famous models of excellence in Europe that helps modern organizations to measure, predict, monitor the needs and requirements of stakeholders and other organizations to follow. The implementation of the model involves certain difficulties which the author gathered and presented on the basis of independent research conducted in Poland, Spain and Norway, as described in the literature.

Keywords

excellence, maturity model, EFQM model