

PRACE NAUKOWE

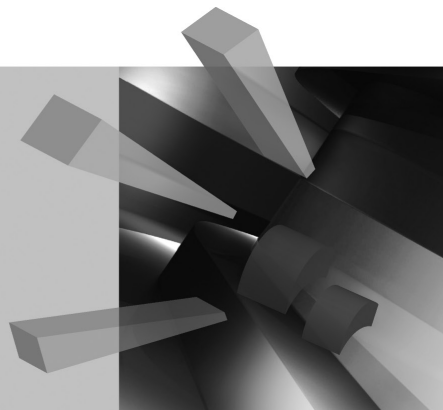
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

274

Trendy transformacji modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Arkadiusz Wierzbic

Marek Wąsowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Kontrola redakcyjna: Elżbieta Kozuchowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-316-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Piotr Dudziński, Małgorzata Gotowska, Grzegorz Hoppe, Anna Jakubczak, Robert Karaszewski: Metoda pomiaru społecznej i ekologicznej odpowiedzialności konsumentów	9
Piotr S. Chłopek, Zdzisław Jasiński: Telepraca – przesłanki i efekty wdrożenia.....	19
Barbara Chomątowska: Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy – istota i współczesne wyzwania	28
Iwona Chomiak-Orsa: Zastosowanie systemów klasy CRM w tworzeniu kapitału relacyjnego w mikroprzedsiębiorstwach	39
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Wacław Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się.....	50
Piotr Dudziński, Grzegorz Hoppe, Robert Karaszewski: Model matematyczny indywidualnej społecznej odpowiedzialności.....	59
Ewa Gluszek: Kreowanie reputacji przedsiębiorstwa w sieci – nowe możliwości komunikowania z interesariuszami	70
Bartosz Jasiński: Propozycje działań rad nadzorczych w obszarze kryzysowego public relations.....	85
Joanna Kacała, Ewelina Kołaczyk: Efektywność wdrażania modelu doskonałości EFQM.....	94
Katarzyna Kopecka-Piech, Wojciech Idzikowski: Medialne narzędzia kształtowania innowacyjnego kapitału intelektualnego organizacji: knowledge brokering, crowdsourcing, wikinomia.....	102
M. Wanda Kopertyńska: Oczekiwania pracowników produkcyjnych i ich motywowanie – doświadczenia praktyczne.....	113
Marek Wąsowicz: Uwarunkowania skutecznego zarządzania portfelem projektów	123

Summaries

Piotr Dudziński, Małgorzata Gotowska, Grzegorz Hoppe, Anna Jakubczak, Robert Karaszewski: Method of customers' social and ecological responsibility measurement	18
Piotr S. Chłopek, Zdzisław Jasiński: Telework – rationales and implementation effects.....	27

Barbara Chomątowska: Occupational safety and health management – the most important issues and modern challenges.....	38
Iwona Chomiak-Orsa: Application of CRM systems in the creation of relational capital in micro-organizations	49
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Wacław Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning	58
Piotr Dudziński, Grzegorz Hoppe, Robert Karaszewski: Mathematical model of individual social responsibility.....	69
Ewa Głuszek: Online reputation management – new possibilities of stakeholders communication.....	84
Bartosz Jasiński: The proposals of supervisory board activities in the area of crisis public relations	93
Joanna Kacała, Ewelina Kołaczyk: The effectiveness of implementation of EFQM excellence model	101
Katarzyna Kopecka-Piech, Wojciech Idzikowski: Media tools for innovation intellectual capital formation in organization: knowledge brokering, crowdsourcing, wkinomics.....	112
M. Wanda Kopertyńska: Expectations and motivating “blue collar” workers – practical experience	122
Marek Wąsowicz: Knowledge management in project portfolio.....	130

Joanna Kacała, Ewelina Kołaczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

EFEKTYWNOŚĆ WDRAŻANIA MODELU DOSKONAŁOŚCI EFQM

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie narzędzia, które przyczyniło się do rozwoju myślenia systemowego o organizacji. Modele tego typu pozwoliły na bardziej zrozumiałe przekształcanie wiedzy teoretycznej na działania w praktyce. Konstrukcja modelu umożliwia widzenie całości i jednocześnie bardzo precyzyjnie formułuje oczekiwania wobec poszczególnych obszarów. Ocena modelu wymaga obiektywizmu, dlatego w artykule zostały opisane zalety i wady modelu oraz zaprezentowane wnioski będące próbą wskazania możliwości poprawy czy też dostosowania narzędzi tego typu do konkretnej organizacji.

Słowa kluczowe: model EFQM, efektywność, doskonałość, ograniczenia.

1. Wstęp

Podążanie w stronę doskonałości i doskonalenie organizacji jest dzisiaj jedną z dróg poprawy działalności firmy, wzmocnienia jej potencjału, kreowania wartości dodanej oraz w rezultacie osiągnięcia zaplanowanych wyników. Wyniki te można uzyskać za pomocą różnych koncepcji i metod zarządzania. Jedną z nich jest model doskonałości EFQM. Współczesne doskonałe organizacje są organizacjami w ruchu, elastyczne, odpowiadające na potrzeby i wymagania interesariuszy. Doskonałe organizacje mierzą, przewidują, monitorują potrzeby i wymagania zainteresowanych stron oraz śledzą dokonania innych organizacji, a informacje pozyskane od interesariuszy są podstawą weryfikacji planów organizacji [Szczepańska 2011]. Tworzenie modeli doskonałości jest z jednej strony próbą holistycznego podejścia do zagadnienia doskonałości organizacji, z drugiej zaś jest tworzeniem skutecznego narzędzia dla menedżerów ukierunkowanych na doskonalenie zarządzania [Haffer 2011].

Celem artykułu jest przedstawienie narzędzia, które bez wątplenia przyczyniło się do rozwoju myślenia systemowego o organizacji. Można zaryzykować stwierdzenie, że modele tego typu pozwoliły na bardziej zrozumiałe dla praktyki przekształcanie wiedzy teoretycznej na działania w praktyce. Konstrukcja modelu umożliwia widzenie całości i jednocześnie bardzo precyzyjnie formułuje oczekiwania dla poszczególnych obszarów. Ocena wymaga obiektywizmu, dlatego w artykule zosta-

ną opisane zalety i wady modelu oraz zaprezentowane wnioski będące próbą wskazania możliwości poprawy czy też dostosowania narzędzi tego typu do konkretnej organizacji.

Głównym powodem wyboru modelu EFQM do analizy jest fakt, że jest to jeden z najbardziej znanych modeli doskonałości na świecie, dlatego uznaje się, że jego skrócona prezentacja nie będzie miała negatywnego wpływu na formułowanie ogólnych wniosków dla tego typu modeli.

2. 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 następującym założeniu:

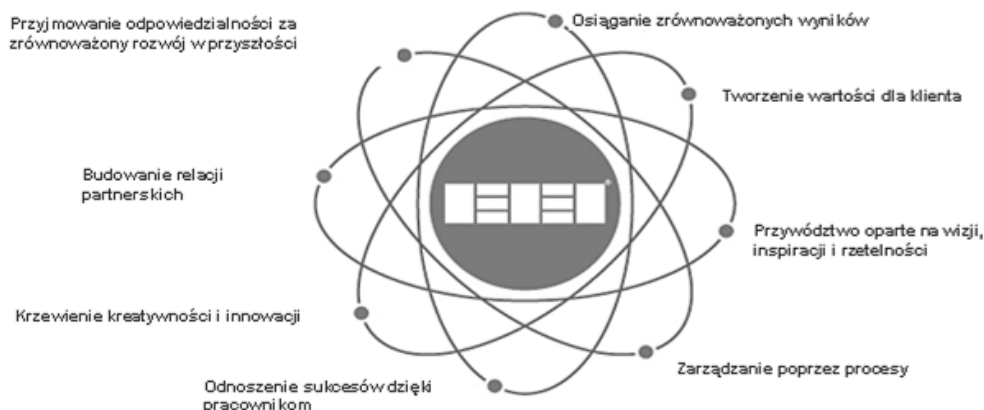
Doskonałe rezultaty, dotyczące wyników działalności, klientów, pracowników i wpływu na społeczeństwo, osiąga się poprzez przywództwo będące motorem dla formułowania polityki i strategii, zarządzania ludźmi, partnerstwem i zasobami oraz procesami [Krajowa Organizacja... 2006].

Model EFQM opiera się na ośmiu zasadach doskonałości, wyznaczających fundament niezbędny do osiągnięcia trwałej doskonałości dla każdej organizacji¹.

Dla klarownego zobrazowania całość koncepcji EFQM została podzielona na dwie podstawowe grupy:

- potencjał przedsiębiorstwa:
 - przywództwo
 - pracownicy
 - strategia i planowanie
 - partnerstwo i zasoby
 - procesy
- efekty przedsiębiorstwa (wyniki)
 - wyniki w relacjach z pracownikami
 - wyniki w relacjach z klientami

¹ <http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonalosci-efqm/podstawowe-zasady-doskonalosci>



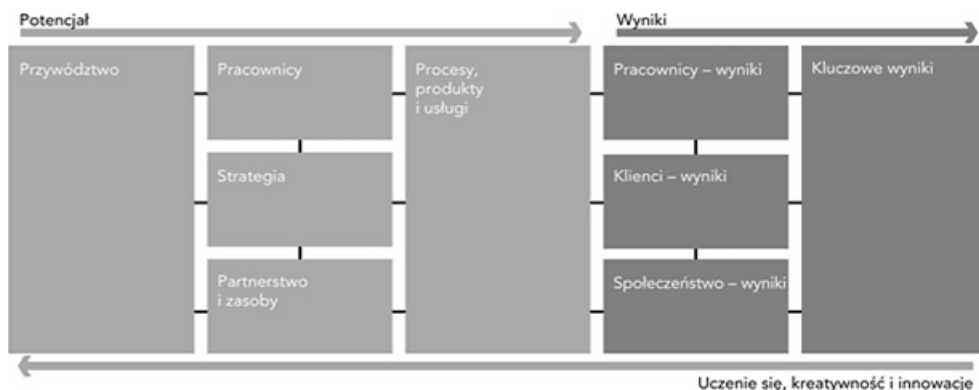
Rys. 1. Zasady doskonałości w modelu EFQM

Źródło: www.efqm.pl.

- społeczne wyniki działalności
- kluczowe wyniki działalności

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, a także 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.



Rys. 2. Model doskonałości EFQM

Źródło: <http://www.efqm.pl/>.

W celu nadania znaczącej oceny przy przyznawaniu nagród i wyróżnień została ustalona wartość procentowa poszczególnych dziewięciu kryteriów, którą następnie przełożono na ocenę punktową.

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, Wyniki działalności [*EFQM Excellence model... 2013*].



Rys. 3. Układ logiczny RADAR

Źródło: <http://www.efqm.pl/>.

Zastosowanie narzędzia tego typu może dać natychmiastowy obraz, w jakim miejscu przedsiębiorstwo się znajduje, oraz wskazać drogę do jego ciągłego doskonalenia.

3. Zalety modelu

Stosowanie modelu ułatwia wdrożenie nowoczesnego systemu zarządzania i dalsze doskonalenie organizacji dzięki:

- 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 [<http://www.iso.org.pl/efqm>].

Kluczowymi elementami procesu wdrażania modelu EFQM jest samoocena i benchmarking.

Wydaje się, że samoocena przedsiębiorstw na podstawie modelu doskonałości EFQM uwzględnia, w porównaniu z innymi systemami oceny, nieco bogatszy zakres zagadnień odnoszących się kompleksowo 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 z 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 czynniki pozafinansowe, takie jak choćby efektywny czas pracy czy produktywność [Krajowa Organizacja... 2006].

Analiza podstawowych zasad doskonałości kieruje działania organizacji w stronę:

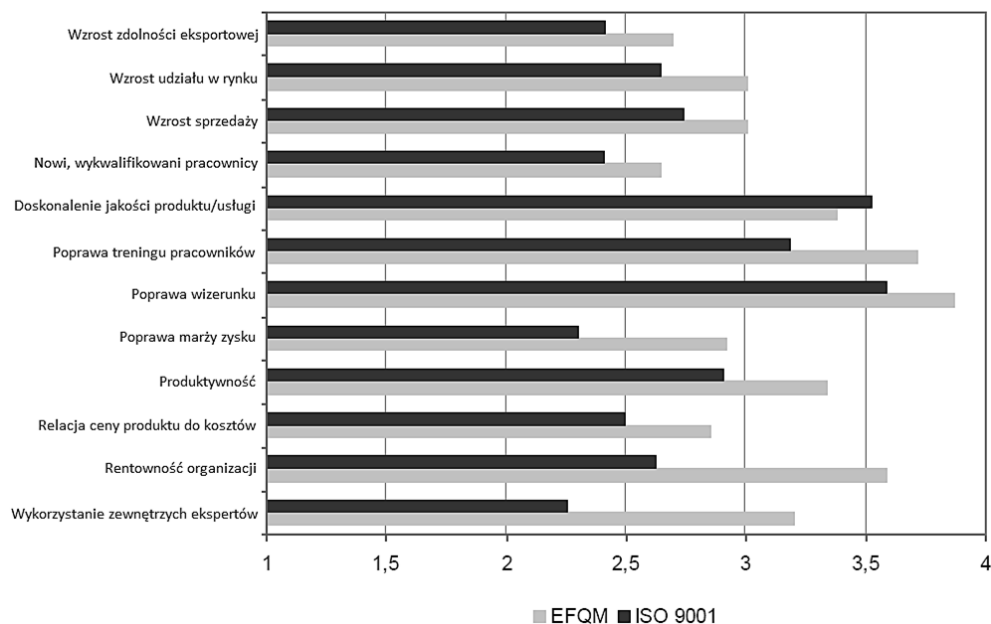
- stworzenia zestawu kluczowych wyników niezbędnych do monitorowania postępu w realizacji wizji, misji i strategii, umożliwiając liderom podejmowane skutecznych decyzji;
- jasnego definiowania i komunikowania wartości dla klienta oraz zaangażowania go w proces projektowania wyrobów;
- kształtowania umiejętności 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;
- rozwijania oraz angażowania do współpracy wszystkich interesariuszy jako potencjalnego źródła kreatywności i innowacyjności;
- zawierania relacji partnerskich kształtujących trwałe i wzajemne korzyści, poza łańcuchem dostaw;
- odpowiedzialności za działania podejmowane przez organizację i zarządzania wpływem, jaki wywiera na społeczeństwo.

Efektywne wdrażanie zasad modelu EFQM powinno zapewnić większą wydajność i dodatnie wyniki powadzenia działalności zarówno w krótkim, jak i długim okresie.

4. Wady modelu

Obiektywna ocena tego typu narzędzia powinna zawierać analizę porównawczą charakterystyk prezentowanego modelu w zestawieniu z innym modelem należącym do tej samej kategorii. Ponadto uzupełnieniem powinny być spostrzeżenia autorów

z różnych dyscyplin naukowych, pozwalające na ujęcie obszarów analizy, które zostały pominięte. W artykule *ISO 9001 vs. EFQM: A comparative analysis based on external independent data* zaprezentowano wyniki badania mającego na celu ocenę rezultatów zastosowania modelu ISO 9001 oraz modelu EFQM. Wykorzystano zewnętrzne, niezależne dane do obiektywnej oceny wpływu wdrożenia. Badacze przeprowadzili ankiety wśród 107 niezależnych ekspertów ds. zarządzania jakością, którzy dokonali przynajmniej jednej zewnętrznej oceny w roku 2006, oraz zebrano dane z 242 zewnętrznych ocen przeprowadzonych w latach 1998-2007 w 170 hiszpańskich organizacjach, które wdrożyły model EFQM. Wyniki w obu przypadkach są imponujące, przy czym wyższość wdrożenia modelu EFQM nad ISO 9001 zanotowano w 11 pozycjach na 12 rozpatrywanych [Saizarbitoria, Marimón, Casadesús 2010] (rys. 4). Kontynuując, trudno w takim przypadku mówić o wadach modelu, jednak kiedy obserwuje się 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



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

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I.H. Saizarbitoria, V.F. Marimón, F.M. Casadesús, *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, 8-10 September 2010, s. 5.

narzędzi, oczywiście przestrzegając podstawowych zasad doboru próby, 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, jest koszt wdrożenia w relacji do korzyści wynikających z implementacji. Dane ogólnodostępne nie dostarczają takich 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 cenna w tej sytuacji jest możliwość praktycznie ciągłego aktualizowania obszarów modelu, w zależności od zmian zachodzących 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 ma pełną decyzyjność co do kształtu i zawartości projektowanego narzędzia. Należy podkreślić, że modele doskonałości / dojrzałości organizacji przedstawiają obraz organizacji; możliwość indywidualnego projektowania sprawia, że 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. W tym miejscu zaznacza się, że z kolei modele autorskie wprost nie mogą stanowić narzędzia będącego podstawą międzynarodowego benchmarkingu. Funkcja taka natomiast może być pełniona przez zastosowanie modeli typu EFQM.

5. Podsumowanie

Model doskonałości czy też dojrzałości organizacji jest jednym z kluczowych narzędzi wspomagających zarządzanie organizacją. Forma modelu bez wątpienia ułatwia holistyczne widzenie bardzo skomplikowanego układu organizacyjnego. Poddawanie się przez organizacje ocenom według kryteriów modeli globalnych pozwala zachować obiektywizm samooceny. Zakłada się, że brak wykorzystania podobnych narzędzi zakłóca widzenie rzeczywistości, ponieważ istnieje realne zagrożenie dotyczące systemowego postrzegania organizacji. Ze względu na wszystkie powyższe informacje zasadne wydaje się sformułowanie twierdzenia o komplementarności modeli autorskich i modeli globalnych.

Literatura

- Bou-Llusar J.C., Escrig-Tena A., Roca-Puig V., Beltrán-Martín I., *To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2005, vol. 22, no. 4/5.
- Bou-Llusar J., Escrig-Tena A., Roca-Puig V., Beltrán-Martín I., *An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA model*, „Journal of Operations Management” 2009, vol. 27, no. 1.
- Buchacz T., *Zastosowanie Modelu EFQM do doskonalenia organizacji*, „Problemy Jakości”, kwiecień 2005.
- Calvo de Mora A., Leal A.G., Roldán J.L., *Relationships between the EFQM model criteria: a study in Spanish Universities*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2005, vol. 16, no. 6.
- EFQM Excellence model*, EFQH Publications, 2013.
- Gómez-Gómez J., Costa M., Martínez-Lorente A.R., *A critical evaluation of the EFQM model*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2011, vol. 28, issue 5.
- Haffer R., *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
- Krajowa Organizacja Partnerska Umbrella, *Model Doskonałości EFQM*, Materiały Promocyjne Umbrella, 2006.
- Martínez-Lorente A., Gómez-Gómez J., Martínez-Costa M., *An evaluation of the EFQM excellence model*, 16th International annual EUROMA conference, Goteborg. Sweden 2009.
- Martyniak Z., *Nowoczesne metody zarządzania produkcją*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwias.c., Kraków 1996.
- Saizarbitoria I.H., Marimón V.F., Casadesús F.M., *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, 8-10 September 2010.
- Szczepańska K., *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Zade E.A., Safari H., Abdollahi B., Ghasemi R., *Canonical Correlation Analysis between Enabler and Results in EFQM Model; a case study in TAVANIR Company in Iran*, „European Journal of Social Sciences” 2011, vol. 21, no. 3.
- <http://wawak.pl/pl/content/czy-model-efqm-jest-bledny>.
- <http://www.iso.org/pl/efqm>.
- <http://www.efqm.pl/>.

THE EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTATION OF EFQM EXCELLENCE MODEL

Summary: The purpose of this article is to provide a tool that has contributed to the development of system thinking about an organization. These models allowed for more understandable for practice transformation of theoretical knowledge into the actions in practice. The construction of the model allows to see the whole and at the same time very precisely formulates the expectations for individual areas. The assessment of the model requires objectivity and because of it this article describes the advantages and disadvantages of the model as well as the conclusions being an attempt to identify opportunities to improve or adapt the tools of this type to a specific organization.

Keywords: EFQM model, efficiency, excellence, limitations.