

**PRACE NAUKOWE**

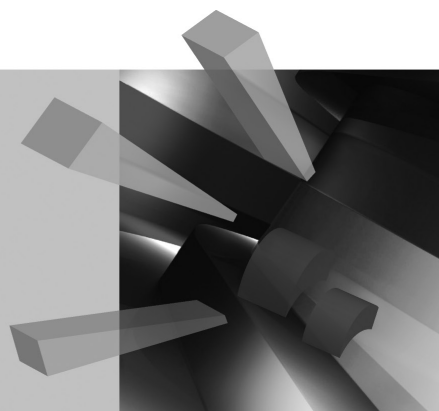
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**299**

# **Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją**



Redaktorzy naukowi

**Grzegorz Bełz**

**Marian Hopej**

**Anna Zgrzywa-Ziemak**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korłub  
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-342-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk:</b> Centrum Nowych Technologii w strategii rozwoju przedsiębiorstw branży komunalnej .....	9
<b>Aldona Małgorzata Dereń:</b> Znaczenie wiedzy i innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.....	24
<b>Joanna Kacała:</b> Wewnętrzna logika relacji w modelu EFQM a doskonałość organizacyjna .....	33
<b>Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek:</b> Technologie informacyjno-komunikacyjne w zwinnej organizacji opartej na wiedzy – koncepcja badań .....	40
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Rola badań marketingowych w klastrze w kontekście koncepcji zarządzania wiedzą .....	49
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Model wiedzy inżynierskiej w doskonale elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie .....	61
<b>Barbara Olszewska:</b> Małe i średnie przedsiębiorstwa jako organizacje uczące się .....	75
<b>Paweł Rumniak:</b> Aktywa czy zasoby rynkowe?.....	82
<b>Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic:</b> Zarządzanie wiedzą jako źródło sukcesu małej firmy .....	94
<b>Jan Skonieczny, Maja Zajac:</b> Kluczowe cechy konkurencyjności organizacji inteligentnej .....	105
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Co napędza ewolucję w gospodarce opartej na wiedzy?.....	113
<b>Edyta Tabaszewska:</b> Etapy rozwoju systemu zarządzania wiedzą – wyniki badań w przedsiębiorstwach produkcyjnych .....	122
<b>Marek Wąsowicz:</b> Zarządzanie wiedzą w portfelach projektów.....	130
<b>Hanna Włodarkiewicz-Klimek:</b> Kapitał ludzki w kształtowaniu zwinności organizacji opartych na wiedzy .....	138
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Granice organizacji a odporność organizacji na kryzys.....	148
<b>Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Niejednoznaczny wpływ otoczenia na zdolność uczenia się przedsiębiorstwa.....	160

## Summaries

<b>Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk:</b> Technology research center in municipal enterprise development strategy .....	23
<b>Aldona Małgorzata Dereń:</b> Importance of knowledge and innovation in the process of company management .....	32
<b>Joanna Kacała:</b> Internal logic of relations in EFQM model vs. organizational excellence .....	39
<b>Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek:</b> Information and Communication Technologies in Agile Knowledge Based Organization – research concept .....	48
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> The role of marketing research in cluster in the context of knowledge management concept .....	60
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Engineering knowledge model at an ideally flexible manufacturing plant – concept and application .....	74
<b>Barbara Olszewska:</b> Small and medium enterprises as learning organizations .....	81
<b>Paweł Rumniak:</b> Market assets or resources? .....	93
<b>Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic:</b> Knowledge management as a source of small company's success .....	104
<b>Jan Skonieczny, Maja Zajac:</b> Key features of the competitiveness of an intelligent organization .....	112
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> What drives evolution in knowledge based economy? .....	121
<b>Edyta Tabaszewska:</b> Knowledge management system development stages – research results in manufacturing companies .....	129
<b>Marek Wąsowicz:</b> Knowledge management in project portfolio .....	137
<b>Hanna Włodarkiewicz-Klimek:</b> Human capital in shaping agility of knowledge based organizations .....	147
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Boundaries of organization and organization's immunity to crisis .....	159
<b>Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Ambiguous impact of the environment on the enterprise's learning capability .....	169

**Joanna Kacała**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## WEWNĘTRZNA LOGIKA RELACJI W MODELU EFQM A DOSKONAŁOŚĆ ORGANIZACYJNA

---

**Streszczenie:** Podążanie w stronę doskonałości i doskonalenie organizacji jest dzisiaj jednym ze sposobów poprawy działalności firmy, wzmocnienia jej potencjału, kreowania wartości dodanej, a w końcu osiągania zaplanowanych wyników. W artykule zwrócono uwagę na charakter wewnętrznych relacji między elementami modelu EFQM. Wyniki badań wskazują na brak korelacji między nimi, co powinno stać się drogowskazem i ostrzeżeniem dla organizacji wdrażających tę koncepcję. W literaturze można spotkać dwa typy badań dotyczących stosunków wewnętrznych modelu EFQM. Są to: analiza relacji między grupą czynników „potencjał” a „efekt”, a także analiza statystyczna prowadzona pod kątem spójności modelu. Wyniki badań wskazują, że istnieje wewnętrzna logika korelacji, która nie jest uwzględniona w oryginalnym modelu EFQM.

**Słowa kluczowe:** model EFQM, zarządzanie, relacje wewnętrzne, spójność.

### 1. Wstęp

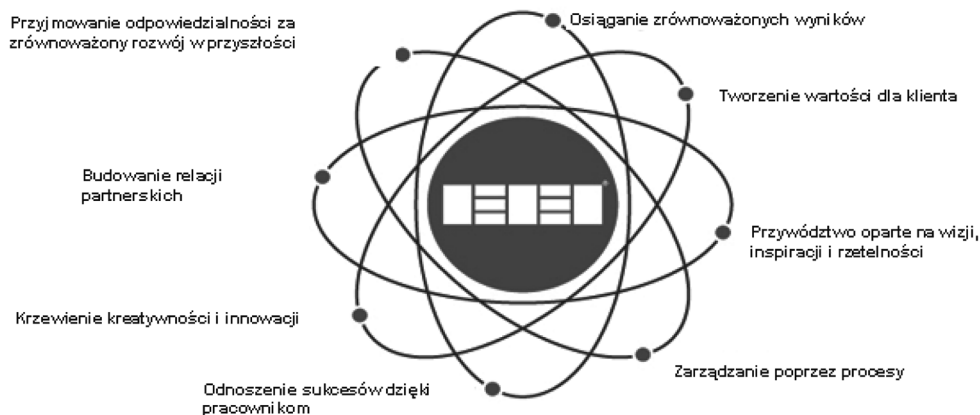
Podążanie w stronę doskonałości i doskonalenie organizacji jest dzisiaj jedną z dróg poprawy działalności firmy, wzmocnienia jej potencjału, kreowania wartości dodanej, osiągania zaplanowanych wyników. Wyniki te można osiągać za pomocą różnych koncepcji i metod zarządzania. Jedną z nich jest model doskonałości EFQM. Współczesne doskonałe organizacje są organizacjami w ruchu, są elastyczne, odpowiadające na potrzeby i wymagania interesariuszy. Doskonałe organizacje mierzą, przewidują, monitorują potrzeby i wymagania zainteresowanych stron oraz śledzą dokonania innych organizacji, a pozyskane informacje od interesariuszy są podstawą weryfikacji planów organizacji [Szczepańska 2001]. Tworzenie modeli doskonałości jest z jednej strony próbą holistycznego podejścia do zagadnienia doskonałości organizacji, zaś z drugiej jest tworzeniem skutecznego narzędzia dla menedżerów ukierunkowanych na doskonalenie zarządzania [Haffer 2011].

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi, w oparciu o badania literaturowe, na charakter wewnętrznych relacji między elementami modelu EFQM. Pojawiające się na świecie wyniki badań wskazujące na brak korelacji między nimi powinny stać się drogowskazem dla organizacji wdrażających tę koncepcję.

## 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]. 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 dla osiągnięcia trwałej doskonałości dla każdej organizacji (zob. rys. 1) [<http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonalosci-efqm/podstawowe-zasady-doskonalosci>].



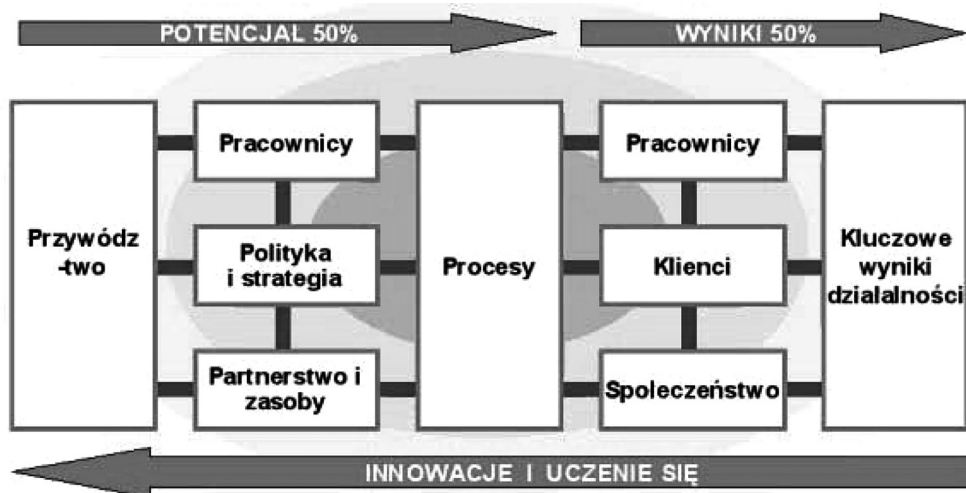
**Rys. 1.** Podstawowe zasady doskonałości w modelu EFQM

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

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

- potencjał przedsiębiorstwa, do którego zaliczamy: przywództwo, pracowników, strategię i planowanie, partnerstwo i zasoby oraz procesy;
- wyniki przedsiębiorstwa, na które składają się wyniki pracowników, wyniki klientów, wyniki społeczne oraz kluczowe wyniki działalności.

Model EFQM przedstawiono graficznie w postaci schematu blokowego (rys. 2). Z rysunku wynika, że satysfakcja klienta, zatrudnionych pracowników oraz wpływ na otoczenie są osiągnięte przez przywództwo, które określa oraz wprowadza politykę i strategię przedsiębiorstwa oraz zarządza personelem, jego zasobami i procesami, prowadząc w końcowym efekcie do osiągnięcia sukcesu.



Rys. 2. Schemat blokowy modelu doskonałości EFQM

Źródło: [<http://www.google.pl/>].

Elementy modelu są podstawą samooceny organizacji, która polega na określeniu mocnych stron organizacji oraz obszarów do poprawy na podstawie przedstawionych powyżej kryteriów. Narzędzie to może dać natychmiastowy obraz tego, 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, jak już wspomniano, może dać obraz tego, w jakim miejscu przedsiębiorstwo się znajduje, a także 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 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 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 także czynniki pozafinansowe, takie jak choćby efektywny czas pracy czy produktywność [Krajowa Organizacja... 2006].

#### 4. Wady modelu

Model doskonałości EFQM ma charakter dynamiczny i w związku z tym jest regularnie poprawiany i zmieniany. Wynika to również z przyjętego podejścia, jakim jest nastawienie modelu do podejścia innowacyjnego i organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstwa. Powstaje zatem pytanie, czy wewnętrzne relacje pomiędzy kryteriami modelu nadal mają wpływ na osiąganie kluczowych wyników działalności i przyczyniają się do tego? Pytanie jest o tyle ważne, że w badaniach przeprowadzonych w Polsce [Haffer 2011, s. 424] ujawniony został brak związku między kompleksowością systemu samooceny a całkowitą efektywnością przedsiębiorstwa. Brak pozytywnej relacji spowodowało odrzucenie twierdzenia, że stosowanie samooceny skutkuje wyższą efektywnością działania polskich przedsiębiorstw [Haffer 2011, s. 424].

Analiza literatury wykazała, że na świecie problem również został zauważony i są prowadzone badania dotyczące problemu relacji wewnętrznych pomiędzy obszarami modelu EFQM [Bou-Llusar i wsp. 2005; Calvo de Mora i wsp. 2005; Bou-Llusar i wsp. 2009; Martínez-Lorente i wsp. 2009; Gómez-Gómez i wsp. 2011].

W literaturze można spotkać dwa nurty badań dotyczących stosunków wewnętrznych modelu EFQM. Są to:

1. Analiza relacji między grupą czynników „potencjał a wyniki” przeprowadzona przez Bou-Llusara i wsp. Badania były prowadzone w latach 2005 i 2009. Potwierdziły one, że kluczowe wyniki działalności firmy są zależne od trzech elementów obszaru „wyniki”, tj.: ludzi, klientów i społeczeństwa. W rozszerzonych badaniach z 2009 r. Bou-Llusar wyodrębnił w obszarze „potencjał” czynniki tzw. społeczne, do



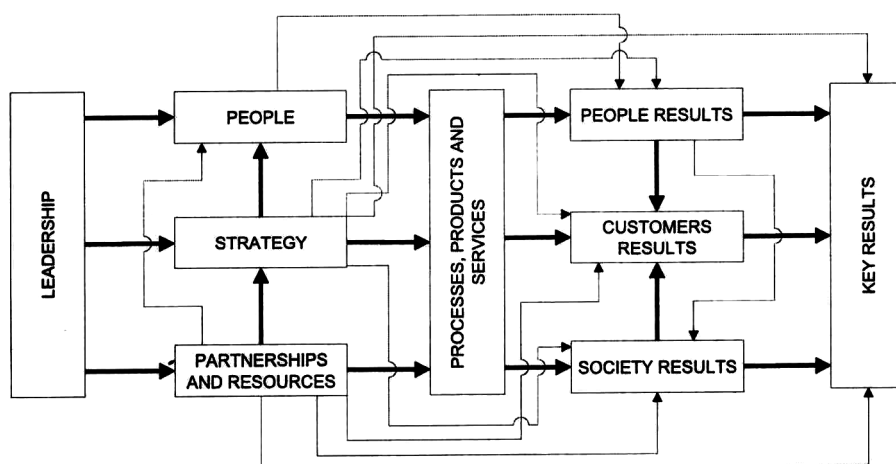
których zaliczył przywództwo, ludzi i partnerstwo oraz techniczne, w skład których wchodziły strategia, zasoby i procesy. Po zmierzeniu ich wpływu na cztery elementy obszaru „wyniki” wnioski były oczywiste. Czynniki społeczne miały zdecydowanie większy wpływ na wyniki niż czynniki techniczne. W czasie badań ujawniony został inny, zaskakujący fakt: element „społeczeństwo” i jego kryteria oceny mają niewielki wpływ na kluczowy wynik działalności organizacji.

2. Druga grupa badań [Zade i wsp. 2011; Gómez-Gómez i wsp. 2011] skoncentrowała się na analizie statystycznej pod kątem spójności modelu. Autorzy przebadali 68 firm, które uczestniczyły w konkursach jakości i poddały się samoocenie i weryfikacji. Dane wzięto wprost z EFQM i wybrano jednolitą grupę pod względem rodzaju prowadzonej działalności, liczby zatrudnionych oraz wielkości zysku. Okazało się, że wpływ poszczególnych elementów modelu na siebie stoi co najmniej pod znakiem zapytania. Według autorów cała konstrukcja modelu (relacje pomiędzy przywództwem, strategią, zaangażowaniem, procesami, itd.) okazuje się wadliwa. Przełożenie na obszar „wyniki” (prawa strona modelu) widać tylko w obszarze klientów. Efekty społeczne i pracownicze są nieistotne [<http://wawak.pl/pl/content/czy-model-efqm-jest-bledny>].

## 5. Nowe spojrzenie

Badania przeprowadzone przez J. Gómez-Gómez [Gómez-Gómez, Costa, Martínez-Lorente 2011, s. 484-502] zwróciły uwagę na trzy typy powiązań, dotychczas niewzględnianych przy analizie modelu „kryteria”, których dotyczą dostrzeżone relacje; są nimi:

- „przywództwo”, „partnerstwo i zasoby” oraz „polityka i strategia” – zauważono odwrócone relacje w stosunku do modelu EFQM;



Rys. 3. Model EFQM – propozycja wewnętrznych relacji

Źródło: [Gómez-Gómez, Costa, Martínez-Lorente 2011, s. 484-502].

- „partnerstwo i zasoby” oraz „ludzie” – relacje ignorowane, mające jednak duży wpływ na efekt końcowy;
- „wyniki pracowników” i „wyniki społeczne”.

Rysunek 3 przedstawia rzeczywisty, zidentyfikowany kierunek relacji pomiędzy poszczególnymi kryteriami modelu.

## 6. Podsumowanie

Wyniki prezentowanych badań pokazują, że istnieje wewnętrzna logika korelacji, która nie jest uwzględniona w oryginalnym modelu EFQM. Test modelu EFQM przeprowadzony przez J. Gómez-Gómez nie wykazał dobrego dopasowania elementów z punktu widzenia kryteriów statystycznych. Najistotniejsze zmiany, ze względu na kierunek i charakter relacji, powinny dotyczyć obszaru „potencjał” (patrz rys. 4). Według autorów ważne jest, aby zwrócić uwagę na odwrotny kierunek relacji między składowymi „polityka i strategia” i „partnerstwo i zasoby”, jak także na nowy typ relacji, nieuwjęty w oficjalnym modelu, tj. na relacje między obszarami „partnerstwo i zasoby” oraz „ludzie”.



Rys. 4. Kierunek i charakter relacji w obszarze „potencjał” modelu EFQM

Źródło: [Gómez-Gómez, Costa, Martínez-Lorente 2011, s. 484-502].

Wykładnia zidentyfikowanych relacji wewnętrznych w modelu daje podstawy do przeprowadzenia bardziej szczegółowych badań nad zasadnością istniejących kryteriów w modelu. Jeżeli wyniki podobnych badań potwierdziłyby proponowane przez Gomeza wewnętrzne relacje, w przyszłości należy rozważyć wprowadzenie zmian. Warto zapewne przy okazji zastanowić się nad uwzględnieniem dodatkowego obszaru – „stosunki z dostawcami”, który jest istotnym czynnikiem kompleksowego zarządzania jakością i ma znaczący wpływ na wyniki osiągnięte przez organizację, a ujmowany jest dopiero na poziomie szczegółowych podkryteriów. Uwzględniając dążenie wielu organizacji do doskonałości, zapewne warto zwrócić uwagę na wewnętrzną logikę relacji w modelu EFQM.

## Literatura

- Bou-Lluisar 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, s. 1-22.
- Bou-Lluisar 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, s. 337-353.
- Buchacz T., *Zastosowanie Modelu EFQM do doskonalenia organizacji*, „Problemy Jakości”, kwiecień 2005, s. 33-35.
- 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, s. 741-770.
- 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, iss. 5, s. 484-502.
- Haffer R., *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
- <http://wawak.pl/pl/content/czy-model-efqm-jest-bledny>.
- <http://www.iso.org.pl/efqm>.
- <http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonalosci-efqm/podstawowe-zasady-doskonalosci>.
- <http://www.iso.org.pl/efqm>.
- 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 2009.
- Martyniak Z., *Nowoczesne metody zarządzania produkcją*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa s.c, Kraków 1996.
- Szczepańska K., *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, Wydawnictwo 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, s. 483-492.

## INTERNAL LOGIC OF RELATIONS IN EFQM MODEL VS. ORGANIZATIONAL EXCELLENCE

**Summary:** Following towards excellence and improvement of the organization it is today one of the ways to improve your business, increase its potential to create value-added, and finally achieve the planned results. The article draws attention to the internal nature of the relationship between the elements of the EFQM model. Appearing in the world test results indicate no correlation between them, which should be a beacon and a warning to organizations implementing this concept. The literature studied two types of internal relations EFQM Model. They are: a analysis of the relationship between the group and the potential effects of factors, statistical analysis for consistency of the model. Test results indicate that there is an inner logic correlation, which is not included in the original EFQM model.

**Keywords:** EFQM model, management, internal relationships, integrity.