

Doskonałość biznesowa

Istota i modele

redakcja naukowa:
**Piotr Rogala, Joanna Martusewicz
i Arkadiusz Wierzbic**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2024

Recenzja
Sławomir Wawak

Redakcja wydawnicza
Marcin Grabski

Korekta
Barbara Łopusiewicz

Opracowanie graficzne, skład i łamanie
Małgorzata Myszkowska

Projekt okładki
Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów Adobe Stock

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2024

Publikacja dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



ISBN 978-83-67899-72-7 (dla wersji papierowej)
ISBN 978-83-67899-73-4 (dla wersji elektronicznej)

DOI: 10.15611/2024.73.4

Cytuj jako: Rogala, P., Martusewicz, J. i Wierzbic, A. (red.). (2024). *Doskonałość biznesowa – istota i modele*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Druk i oprawa: TOTEM



Geneza Modelu EFQM

Joanna Martusewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Transformacji i Doskonalenia Organizacji
e-mail: joanna.martusewicz@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0003-2643-3683

Cytuj jako: Martusewicz, J. (2024). Geneza Modelu EFQM. W: P. Rogala, J. Martusewicz i A. Wierzbic (red.), *Doskonałość biznesowa – istota i modele* (s. 37-50). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

DOI: 10.15611/2024.73.4.03

3.1. Tło historyczne początków zarządzania jakością

Mimo że Ameryka Północna była kolebką systemów jakości, to jednak na dobre zarządzanie jakością zakorzeniło się w Japonii i tam się rozwinęło. Stało się to za sprawą Williama Edwardsa Deminga, który w 1947 roku wygłosił w Japonii serię wykładów na temat sterowania jakością za pomocą metod statystycznych. Był to początek rozwoju gospodarki japońskiej opartej na jakościowym podejściu do produktu. Średnioroczny wzrost gospodarczy w latach 1953-1973 wynosił 9,1% (Ren, 2018), a okres ten jest nazywany powojennym cudem gospodarczym. Jeśli w 1950 roku japońskie PKB wynosiło 13% amerykańskiego (*per capita* 23,3%), to już w 1973 roku wzrost ten osiągnął poziom 35,1% (*per capita* 68,5%) (Ren, 2018).

Kryzys naftowy w Stanach Zjednoczonych w latach 1973-1974 spowodował, że Amerykanie zaczęli interesować się małymi i tanimi samochodami z Japonii. Okazały się one bardziej niezawodne od pojazdów rodzimej produkcji, co spowodowało wzrost sprzedaży samochodów importowanych z Japonii. Zaniepokojone konkurencją amerykańskie koncerny motoryzacyjne zaczęły poszukiwać przyczyn swoich porażek. Kolejny kryzys gospodarczy w latach osiemdziesiątych dotknął gospodarkę

zarówno amerykańską, jak i europejską. Firmy nie były w stanie konkurować z produktami japońskimi. Konkurencja dotyczyła jakości produktu, jego ceny i jakości obsługi. Dla gospodarki japońskiej lata osiemdziesiąte to spektakularne sukcesy rodzimych firm, duża konkurencyjność oraz przejmowanie i zwiększenie udziału w rynku kosztem firm zachodnich (Grabowiecki i Dąbrowski, 2018). Ekspansywna polityka fiskalna i monetarna, niskie stopy procentowe, inżynieria finansowa oraz wzrost gospodarczy spowodowały wzrost aktywów (Wieczorek i Woźniak, 2019), w wyniku czego indeks Nikkei osiągnął historyczną wartość 225 punktów.

Sytuacja gospodarcza w Stanach Zjednoczonych i w Europie stała się na tyle trudna, że przedsiębiorstwa zaczęły poszukiwać nowych metod zarządzania. Skutkiem tych poszukiwań były pierwsze poza Japonią próby wdrożenia metod jakościowych (Wieczorek i Woźniak, 2019). Pojęcie zarządzania przez jakość pojawiło się na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych i szybko stało się modną, choć – jak pokazały doświadczenia przedsiębiorstw – słabo rozumianą koncepcją. Określenie „Total Quality Management” przyjęło się również w Stanach Zjednoczonych. W ten sposób nazwano nowe podejście (traktowane przez niektórych autorów nawet jak filozofia), wykorzystujące zestaw metod projakościowych. Do metod wykorzystywanych w Japonii dołączono metody opracowane przez korporacje amerykańskie, na przykład Six Sigma czy Failure Mode and Effects Analysis (FMEA).

3.2. Relacje między TQM a Modelem EFQM

3.2.1. Założenia TQM

Total Quality Management to podejście filozoficzne, w którym każdy obszar działalności organizacji jest realizowany z uwzględnieniem podejścia projakościowego. Podstawy TQM zostały zbudowane przez Williama Edwardsa Deminga oraz Josepha Mosesa Jurana wraz ze Związkiem Japońskich Naukowców i Inżynierów. Następnie koncepcja ta była rozwijana, między innymi przez Genichi Taguchiego, Williama Edwardsa Deminga, Josepha Mosesa Jurana czy Waltera A. Shewharta (Feigenbaum, 1991; Crosby, 1979). Według Johna S. Oaklanda (2007) TQM ma na celu zapewnienie ciągłej poprawy jakości, obniżanie kosztów oraz pozyskiwanie zaufania klientów. Opiera się na następujących założeniach (Ahmadjian i Schaede, 2015):

- Doskonalenie miejsca pracy dzięki zaangażowaniu pracownika. Doskonalenie polega na wprowadzaniu drobnych usprawnień – w ten sposób można osiągnąć wzrost efektywności mniejszym kosztem, przez setki drobnych zmian. Takie podejście jest podyktowane rachunkiem efektywności: inwestycje wiążą się

z dużymi kosztami, które trzeba ponieść, zanim osiągnie się planowany poziom jakości, wzrost produkcji czy niższe koszty działalności.

- Optymalizacja procesów produkcji. Polega na maksymalizacji czasu produkcji, czyli wykorzystaniu prostych i uniwersalnych narzędzi oraz maszyn, które można łatwo i szybko przebroić, a także na synchronizacji pracy poszczególnych stanowisk, co pozwala minimalizować koszty zapasów. Najważniejsza kwestia to wykonanie zadań dobrze za pierwszym razem, co sprawia, że proces pracy nie jest przerywany przez ciągłe poprawki.
- Dobra organizacja pracy i odpowiednia motywacja. Eliminuje to większość problemów jakościowych.

Według Johna S. Oaklanda (2007) zaledwie kilka procent błędów jest powodowanych przez pracowników przy linii produkcyjnej.

Wszystkie te działania wymagają czasu. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest wynikiem długotrwałego stosowania wspomnianych wyżej metod zarządzania. Sukces ten musi się jednak nie tylko przekładać na działalność organizacji, ale także przynosić korzyści dla społeczeństwa i środowiska naturalnego, co wynika ze społecznej odpowiedzialności organizacji (Yuh-Shan i in., 2023).

W okresie powojennym motto japońskiego przemysłu brzmiało „dogonić zachodnią cywilizację”. Gdy jednak w połowie lat dziewięćdziesiątych zdano sobie sprawę, że Japonia staje się liderem, zarządy przedsiębiorstw stanęły przed wyzwaniem zmiany polityki zarządzania organizacjami. Dotychczas bowiem zarządzanie przez jakość było zorientowane na działania wewnętrzne firmy. Pozycja lidera wymagała zastosowania metod zarządzania strategicznego, a także uwzględniania w strategiach problemu globalizacji. Rozwijając filozofię jakości w nowym kierunku, Japończycy sięgali po zachodnie metody i koncepcje, które dostosowali do swojej specyfiki (Bugdol i Jedynak, 2012).

3.2.2. Początki Modelu EFQM

Odpowiedzią na kryzys na rynku europejskim było powołanie do życia nowej organizacji – Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (European Foundation for Quality Management, EFQM). Organizacja ta została założona w październiku 1989 roku. Pod aktem założycielskim podpisali się prezesi sześćdziesięciu siedmiu europejskich firm, deklarując swoje zaangażowanie w realizację misji i wizji Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością.

Europejska Fundacja Zarządzania Jakością powstała z inicjatywy czternastu ówczesnych liderów europejskiej gospodarki i przewodniczącego Komisji Europejskiej – Jacques’a Delorsa, którzy 15 września 1989 roku podpisali list intencyjny (fot. 3.1).



Fotografia 3.1. Czternastu założycieli Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością

Źródło: pobrano 21 listopada 2022 z <https://efqm.org/about>.

W ciągu trzydziestu lat z Modelu EFQM skorzystało około 50 tysięcy organizacji w kilkudziesięciu krajach na świecie. Obok wielkich międzynarodowych organizacji, takich jak Hewlett-Packard, Siemens, Xerox, Philips, Ricoh, Grundfos, ABB, BASF, Daimler Chrysler, BMW czy Volkswagen, członkami Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością były lub są firmy o zasięgu narodowym i lokalnym, organizacje naukowe i jednostki samorządowe. Celem Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością jest „trwałe zwiększanie konkurencyjności i efektywności wszystkich organizacji”. Jej działalność wspiera organizacje na drodze do stania się najlepszą wersją samych siebie, a co za tym idzie – do poprawy życia ich społeczności i społeczeństwa, w którym funkcjonują.

Model EFQM powstał w 1991 roku przy wsparciu ekspertów reprezentujących środowisko biznesowe i akademickie. Głównym celem stworzenia modelu doskonałości było wzmocnienie pozycji firm Europy Zachodniej na rynkach światowych przez przyspieszenie zaimplementowania doskonałości jako globalnej strategii osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Udało się wypracować uniwersalny model i holistyczne ramy, możliwe do zastosowania w każdej organizacji, niezależnie od wielkości czy sektora. Po raz pierwszy model ten został wykorzystany w 1992 roku w Europejskiej Nagrodzie Jakości do wsparcia oceny organizacji.

Podstawą opracowania modelu były wartości wyrażone w: Karcie praw podstawowych Unii Europejskiej, Europejskiej konwencji praw człowieka (1953), ratyfikowanej przez czterdzieści siedem państw członkowskich Rady Europy, które włączyły jej postanowienia do krajowych systemów ustawodawczych, Europejskiej karcie

społecznej (zrewidowanej w 1996 roku). Drugim filarem, na którym opierają się założenia modelu, jest wspieranie celów Organizacji Narodów Zjednoczonych.

W uznaniu roli, jaką przedsiębiorstwa mogą odgrywać, wspierając cele Organizacji Narodów Zjednoczonych, ustanowiono w 2000 roku dziesięć zasad, powołując do życia stowarzyszenie Global Compact. Inicjatywa ta zachęca organizacje do aktywnego wdrażania wartości sformułowanych w ramach dziesięciu zasad z zakresu praw człowieka, praw pracowniczych, ochrony środowiska i przeciwdziałaniu korupcji oraz zrównoważonego i społecznie odpowiedzialnego biznesu w odniesieniu do całej globalnej działalności.

Europejska Fundacja Zarządzania Jakością rozwinęła uniwersalny model oparty na doświadczeniu kilkunastu najlepszych europejskich przedsiębiorstw. Model Doskonałości EFQM to całościowe i zaawansowane narzędzie doskonalenia organizacji. Zamiast rekomendować pojedyncze metody doskonalenia przedsiębiorstwa, model ten obejmuje wszystkie najważniejsze obszary funkcjonowania organizacji i określa, jakie wymagania powinno się spełnić w tych obszarach. Zapewniając całościowe spojrzenie na organizację, może być wykorzystany do określenia stopnia integracji i uzupełniania się stosowanych metod i narzędzi w zarządzaniu. Dlatego Model EFQM może być stosowany w połączeniu z dowolną liczbą narzędzi, w zależności od potrzeb i funkcji organizacji, jako rama spinająca wszelkie działania prowadzące do trwałej doskonałości.

Model Doskonałości EFQM jest praktycznym narzędziem, nienarzucającym gotowych rozwiązań, ale umożliwiającym organizacjom (EFQM, 2013):

- Ocenę, w jakim miejscu na drodze do doskonałości organizacja się znajduje, oraz zrozumienie kluczowych mocnych stron i potencjalnych obszarów do poprawy w odniesieniu do ustalonej wizji i misji.
- Zapewnienie jednolitego słownictwa i sposobu myślenia na temat organizacji, co ułatwia skuteczne przekazywanie idei, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.
- Integrację istniejących i planowanych inicjatyw, unikanie ich dublowania się i identyfikację braków.
- Zapewnienie podstawowej struktury dla systemu zarządzania organizacją.

Dzięki temu Model EFQM służy jako całościowe narzędzie samooceny i jednocześnie wzór doskonałości, do którego należy dążyć, podejmując odpowiednie działania w każdym z wyróżnionych obszarów. Samoocena uświadamia organizacji jej silne strony, pozwala ponadto zidentyfikować obszary, które należy doskonalić. Model Doskonałości EFQM nie narzuca ani nie sugeruje gotowych rozwiązań, dopuszcza jednak wiele sposobów podejścia do osiągnięcia trwałej doskonałości we wszystkich aspektach działalności organizacji. Podejście do zarządzania sugerowane przez Model EFQM opiera się na następującym założeniu: „Doskonałe rezultaty

dotyczące wyników działalności, klientów, pracowników i wpływu na społeczeństwo osiąga się przez przywództwo, będące motorem dla formułowania polityki i strategii, zarządzania ludźmi, partnerstwem i zasobami oraz procesami”.

Model Doskonałości EFQM jest elastyczny i może być stosowany przez różnej wielkości organizacje działające w sektorze zarówno publicznym, jak i prywatnym. Stosowanie Modelu EFQM ułatwia wdrożenie nowoczesnego systemu zarządzania i dalsze doskonalenie organizacji dzięki (Martusewicz, 2017):

- uzyskaniu oglądu całości 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 pro jakościowych i usprawniających.

Technika samooceny przedsiębiorstwa z punktu widzenia jakości jest bardzo użyteczna dla każdej jednostki organizacyjnej, która pragnie rozwijać koncepcję zarządzania EFQM. Wydaje się, że samoocena przedsiębiorstw na podstawie Modelu Doskonałości EFQM, w porównaniu z innymi systemami oceny, uwzględnia bogatszy zakres zagadnień odnoszących się całościowo do różnorodnych działań na rzecz tworzenia trwałej wartości. W przedsiębiorstwie, które chce osiągnąć sukces rynkowy, samoocena powinna stać się stałą, systematyczną działalnością.

Warto podkreślić, że Model EFQM przez lata ewoluował, a zmiany wprowadzane przez twórców dotyczyły zarówno treści wskazówek, jak i zasad punktacji, nie zmieniając jednak podstawowych założeń. W kolejnym podrozdziale zostanie zaprezentowana ostatnia wersja modelu.

3.2.3. Wpływ TQM na kształt Modelu EFQM

Wdrożenie koncepcji TQM w firmach amerykańskich i europejskich nie przyniosło w pierwszym etapie zadowalających rezultatów i dalekie było od osiągnięć firm japońskich. Prowadzone analizy dowiodły, że główną przyczyną niepowodzeń była próba skopiowania tego podejścia i wykorzystywanych metod bez uwzględnienia odmiennej kultury organizacyjnej i narodowej. Zachodnie przedsiębiorstwa nie były w stanie sprostać długiemu i powolnemu doskonaleniu firmy w każdym obszarze jej działalności. Przeszkodą było ponadto zakorzenione podejście do zarządzania, ukierunkowane na krótkoterminowe projekty poprawy, przynoszenie zysków akcjonariuszom czy ocenianie pracowników na podstawie osiągnięć w krótkich okresach.

Model EFQM jest uważany za formę zoperacjonalizowania filozofii TQM (zarządzanie przez jakość). Analiza literatury wskazuje duże podobieństwa obu konstruktorów. Według wielu autorów (Fotopoulos i Psomas, 2008; Samson i Terziovski, 1999; Van der Wiele i in., 2000) model skonkretyzował działania i podejścia, jeśli firmy chciały podjąć działania związane z wdrażaniem TQM. Stał się dobrym przewodnikiem dla tych organizacji. Bardziej szczegółowa analiza wykazała jednak, że wiele elementów TQM jest pominiętych w samym modelu (Fonseca, 2022). Z drugiej strony model wskazywał i rozwijał działania w obszarach, które nie były w kręgu zainteresowań filozofii TQM, jak polityka i strategia, wyniki biznesowe, efektywność, zrównoważony rozwój i jego wpływ na środowisko czy społeczeństwo. Wyniki badań wskazują, że dobra korelacja występuje w tych organizacjach, które opierają swoją działalność na filozofii TQM, stosując model EFQM.

3.3. Budowa Modelu Doskonałości EFQM z 2013 roku

Model Doskonałości EFQM z 2013 roku, mimo że został zastąpiony nowszą edycją, nadal może być stosowany jako podstawa wielu modeli doskonałości, na przykład w takich obszarach, jak zarządzanie organizacjami publicznymi, zarządzanie projektami czy w krajowych nagrodach jakości na całym świecie. Jest również wykorzystywany do samooceny organizacji. Zapewnia solidne fundamenty oceny efektywności i doskonalenia procesów wewnątrz firm.

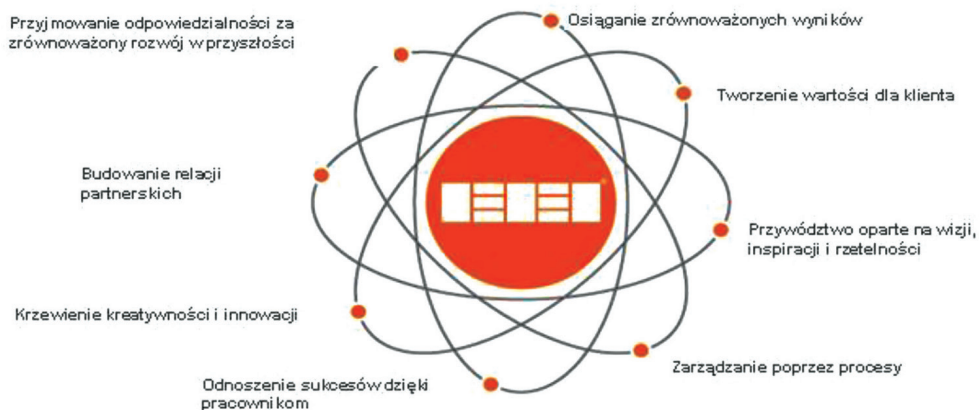
Europejska Fundacja Zarządzania Jakością została utworzona w celu uznawania i upowszechniania trwałego sukcesu oraz dostarczania wskazówek tym, którzy pragną go urzeczywistnić. Cel ten został osiągnięty dzięki zbudowaniu zestawu trzech zintegrowanych komponentów, które składają się na Model Doskonałości EFQM. Były nimi:

- Podstawowe zasady doskonałości: zasady, które są niezbędnym fundamentem osiągnięcia trwałej doskonałości przez każdą organizację.
- Kryteria Modelu Doskonałości EFQM: struktura pomagająca organizacjom zastosować w praktyce podstawowe zasady oraz układ logiczny RADAR.
- Układ logiczny RADAR: dynamiczny model oceny i silne narzędzie zarządzania, które stanowi podstawę wspierającą organizację w radzeniu sobie z wyzwaniami stojącymi przed nią, gdy zaczyna podejmować działania zmierzające do osiągnięcia trwałej doskonałości.

Pozwoliło to stworzyć ramę spinającą działania prowadzące do trwałej doskonałości, zgodnie z podejściem, że „doskonałe organizacje osiągają i utrzymują najwyższy poziom wyników, który spełnia lub przekracza oczekiwania wszystkich zainteresowanych stron” (EFQM, 2013).

3.3.1. Podstawowe zasady doskonałości

Model EFQM opierał się na ośmiu zasadach, wyznaczających fundament niezbędny dla osiągnięcia trwałej doskonałości dla każdej organizacji (rys. 3.1).



Rysunek 3.1. Podstawowe zasady doskonałości w Modelu EFQM

Źródło: (EFQM, 2013).

Zasady te (EFQM, 2013), wymienione poniżej, pozwalały zbudować i opisać kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwie, stanowiąc jednocześnie bazę pojęciową dla kierownictwa:

1. Przywództwo oparte na wizji, inspiracji i uczciwości – organizacje mają liderów, którzy kształtują przyszłość i realizują zamierzenia, będąc wzorem do naśladowania pod względem wartości i etyki.
2. Tworzenie wartości dla klienta – organizacje konsekwentnie tworzą wartość dla klientów przez rozumienie, przewidywanie i zaspokajanie ich potrzeb i oczekiwań oraz wykorzystywanie wszelkich szans pojawiających się w tym zakresie.
3. Odnoszenie sukcesów dzięki talentom pracowników – organizacje cenią swoich pracowników i tworzą kulturę upewnocnienia, zapewniającą osiąganie przez nich celów zarówno organizacyjnych, jak i osobistych.
4. Zapewnienie zrównoważonej przyszłości – organizacje mają pozytywny wpływ na otaczający je świat, doskonaląc swoje wyniki i jednocześnie poprawiając warunki ekonomiczne, ekologiczne i społeczne w społecznościach, w których działają.
5. Rozwijanie zdolności organizacji – organizacje rozwijają swoje zdolności, efektywnie zarządzając zmianą wewnątrz i na zewnątrz granic organizacyjnych.
6. Wykorzystywanie kreatywności i innowacji – organizacje tworzą coraz większą wartość i osiągają coraz lepsze wyniki przez ciągłe doskonalenie i systematycz-

ne innowacje wprowadzane dzięki wykorzystaniu kreatywności zainteresowanych stron.

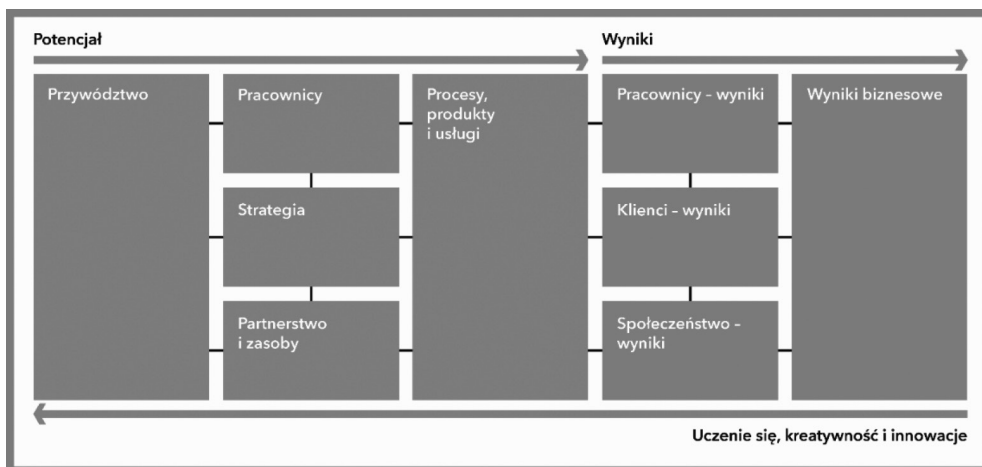
7. Elastyczne zarządzanie – organizacje są powszechnie znane ze swojej zdolności do identyfikowania szans i zagrożeń oraz skutecznego reagowania na pojawiające się szanse i zagrożenia.
8. Utrzymywanie doskonałych wyników – organizacje trwale osiągają doskonałe wyniki, które zaspokajają zarówno krótkookresowe, jak i długookresowe potrzeby zainteresowanych stron w otoczeniu, w którym działają.

Najprostsza i pierwsza samoocena z wykorzystaniem tych ośmiu zasad pokazywała, na jakim etapie rozwoju na drodze do doskonalenia znajduje się organizacja.

3.3.2. Kryteria Modelu Doskonałości EFQM

Model Doskonałości EFQM obejmował wszystkie najważniejsze obszary funkcjonowania organizacji i dokładnie określał, jakie wymagania powinny być spełnione w tych obszarach. Dzięki temu służył jako narzędzie samooceny i jednocześnie wzór doskonałości, do którego należało dążyć, podejmując odpowiednie działania w każdym z wyróżnionych obszarów.

Model EFQM z 2013 roku był strukturą ramową opartą na dziewięciu kryteriach, które mogą być dowolnie wykorzystywane przez organizacje (rys. 3.2).



Rysunek 3.2. Model EFQM z 2013 roku

Źródło: (EFQM, 2013).

Dla jasnego zobrazowania, całość koncepcji EFQM została podzielona na dwie podstawowe grupy. Kryteria potencjału obejmowały to, co i w jaki sposób organi-

zacja robi, a kryteria wyników były rezultatem działań podjętych w obszarze potencjału i wskazywały osiągnięcia organizacji. Dynamiczny charakter tego modelu był podkreślony za pomocą strzałek. Pokazywały one, że wyniki mobilizują do uczenia się, kreatywności i innowacji, co poprawia i zwiększa efektywność działań w obszarze potencjału, w konsekwencji zaś prowadzi do osiągnięcia lepszych wyników.

W obszarze potencjału znajdowało się pięć kluczowych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa kryteriów: przywództwo, pracownicy, strategia i planowanie, partnerstwo i zasoby, procesy, produkty i usługi.

Obszar ten był silnie powiązany z zasadami Modelu EFQM, co zostało przedstawione w tabeli 3.1. Pokazuje ona, jaki dane obszary mają wpływ na działania organizacji i jak silnie oddziaływały na rozumienie sensu i podejmowanie działań przez organizację.

W obszarze wyników określono cztery kluczowe obszary, w których przedsiębiorstwo powinno osiągać efekty: wyniki w relacjach z pracownikami, wyniki w relacjach z klientami, wyniki w relacjach ze społeczeństwem, wyniki biznesowe.

Każde z tych kryteriów zostało zdefiniowane i opisane za pomocą podkryteriów i szczegółowych wskazówek. Wskazówki były powiązane z podstawowymi zasadami i miały za zadanie wspomóc interpretację całego kryterium.

Tabela 3.1. Integracja kryteriów i podstawowych zasad

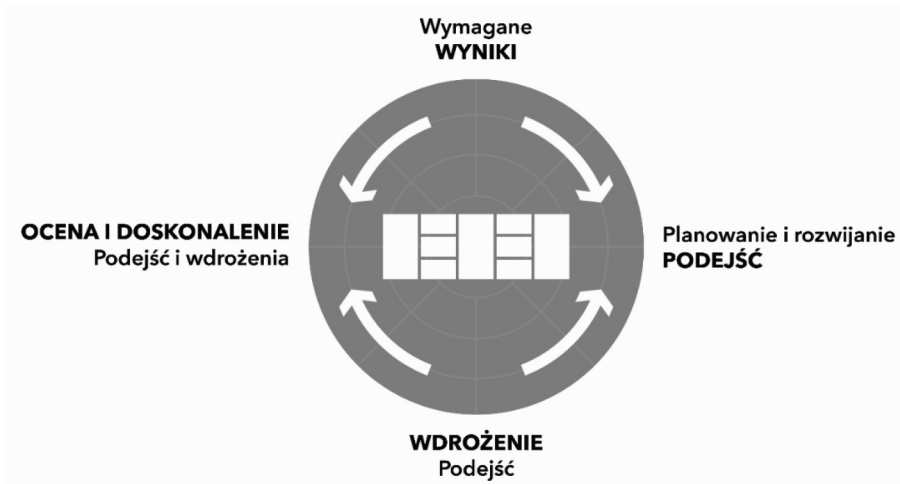
Zasady \ Kryteria	Kryteria				
	Przywództwo	Strategia	Pracownicy	Partnerstwo i zasoby	Procesy, produkty i usługi
Tworzenie wartości dla klienta					
Zapewnienie zrównoważonej przyszłości					
Rozwijanie zdolności organizacji					
Wykorzystywanie kreatywności i innowacji					
Przywództwo oparte na wizji, inspiracji i uczciwości					
Elastyczne zarządzanie					
Odnoszenie sukcesów dzięki talentom pracowników					
Utrzymywanie doskonałych wyników					

Źródło: opracowanie własne.

Aby nadać ocenie większego znaczenia, przy przyznawaniu nagród i wyróżnień została ustalona wartość procentowa poszczególnych dziewięciu kryteriów, którą następnie przełożono na ocenę punktową.

3.3.3. Narzędzie RADAR i Matryca Doskonałości Biznesowej

Narzędzie RADAR jest kluczowe dla Modelu EFQM. Zapewnia uporządkowane podejście do badania osiągnięć organizacji oraz zawiera wskazówki, czym powinna wykazać się organizacja na drodze do doskonałości.



Rysunek 3.3. Układ logiczny RADAR

Źródło: (EFQM, 2013).

Układ logiczny RADAR to dynamiczne narzędzie oceny i zarządzania organizacją, zapewniające uporządkowane podejście do analizy osiągnięć organizacji.

Narzędzie RADAR wskazywało, że organizacja powinna (EFQM, 2013):

- wskazać wyniki (*Results*), jakie zamierza osiągnąć w ramach swojej strategii,
- zaplanować i stworzyć spójny zestaw solidnych podejść (*Approaches*), aby uzyskać wymagane wyniki teraz i w przyszłości,
- wdrażać (*Deploy*) podejścia,
- oceniać i doskonalić (*Assess and Refine*) stosowane podejścia na podstawie monitorowania i analizy osiągniętych wyników oraz ciągłego uczenia się.

Każdy element narzędzia RADAR został rozbudowany o zestaw atrybutów, które ułatwiały ocenę działań podejmowanych przez organizację.

Podejścia miały być pewne i zintegrowane ze sobą. Wdrożenie musiało się charakteryzować ustrukturyzowaniem i elastycznością oraz być podejmowane w odpowiednich obszarach i w odpowiednim czasie. Ocena i doskonalenie organizacji było mierzone i generowało, dzięki uczeniu się i kreatywności, nowe możliwości doskonalenia i innowacje. Na rezultaty należało zaś patrzeć przez pryzmat adekwatności,

użyteczności, wiarygodności i segmentacji wyników. Z punktu widzenia organizacji istotne były trendy, jakie się ujawniają, jasno określone cele, porównania oraz pewność, że uda się te wyniki utrzymać w następnych latach.

Kolejnym bardzo przydatnym narzędziem była Matryca Doskonałości Biznesowej (Business Excellence Matrix, BEM). W matrycy opisywano sposób wdrożenia danej wskazówki i określano związki, jakie występują z innymi podejściami i wynikami. Na tej podstawie wyznaczano obszar do poprawy, który oceniano zgodnie z zasadami narzędzia RADAR i wskazywano właściciela tego działania. Osiągany postęp był oznaczany kolorem i oceniony odpowiednio do podejmowanych działań. Sposób oceny był następujący.:

- można pokazać przykłady, ale podejście jest nieustrukturyzowane,
- podejście jest zdefiniowane i wstępnie wdrożone,
- można wykazać, że podejście i (lub) wdrożenie jest mierzone i oceniane,
- w pełni można wykazać, że podejście i wdrożenie jest doskonałe.

Narzędzia te pozwalały ustalić, w jakim miejscu przedsiębiorstwo się znajdowało, i wskazywały drogę do ciągłego doskonalenia organizacji.

3.4. Model EFQM 2020

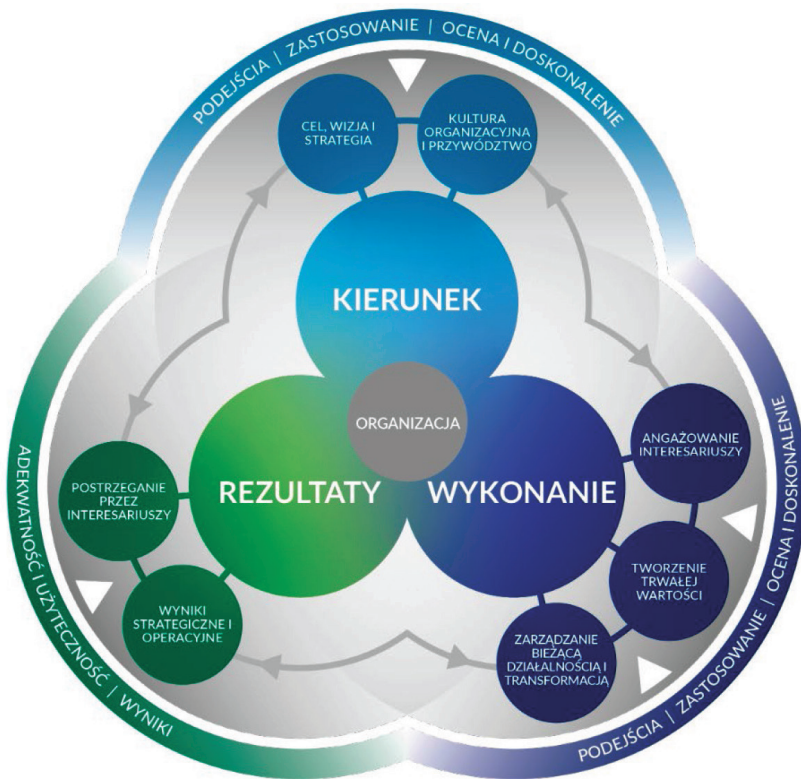
Po prawie trzydziestu latach zdecydowano się wprowadzić zmiany w podstawowym Modelu EFQM. We współpracy z naukowcami, członkami Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością i z zarządami ponad dwóch tysięcy firm powstał nowy Model EFQM (rys. 3.4).

Obecny model jest zbudowany tak, żeby łączyć w sobie strategiczny charakter, koncentrację na działalności operacyjnej i orientację na wynikach. Takie podejście uświadamia, że żadna organizacja nie działa w próżni i że jest częścią złożonego ekosystemu, który może pomóc lub utrudnić jej rozwój. Z drugiej strony pozwala zrozumieć organizacji, że będzie musiała mierzyć się z rosnącymi tempem i skalą zmian, podejmując działania dotyczące zarządzania w czasie teraźniejszym, a jednocześnie być gotowa na wyzwania przyszłości.

Struktura Modelu EFQM jest oparta na prostej logice zadawania trzech pytań:

- „Dlaczego” organizacja istnieje? Jaki osiąga cel? Dlaczego wybrała taką strategię?
- „Jak” organizacja zamierza osiągnąć swój cel i zrealizować swoją strategię?
- „Co” organizacja dotychczas osiągnęła? „Co” zamierza osiągnąć w przyszłości?

Kluczowy w nowym Modelu EFQM jest związek między celem i strategią organizacji a sposobem tworzenia trwałej wartości dla jej najważniejszych interesariuszy oraz osiągnięcia wybitnych rezultatów (Martusewicz i in., 2024).



Rysunek 3.4. Model EFQM 2020

Źródło: EFQM, B.B. The EFQM Model. Available online: <https://scholar.google.com/scholar?hl=en&q=EFQM.+%282019%29.+The+EFQM+Model.+EFQM.+Brussels%2C+Belgium.+ISBN%3A+978-90-5236-845-0> (accessed on 30 July 2024).

Struktura nowego Modelu EFQM (patrz rys. 3.5) opiera się na trzech głównych obszarach, siedmiu kryteriach i trzydziestu dwóch podkryteriach. Każde podkryterium zawiera wiele szczegółowych wskazówek, na które warto zwrócić uwagę, zarządzając organizacją. Kryteria nowego Modelu EFQM zostaną szerzej opisane w rozdziale czwartym.

3.5. Podsumowanie

- Model Doskonałości EFQM został stworzony, aby wzmocnić pozycję firm europejskich na rynku światowym przez przyspieszenie zaimplementowania doskonałości jako globalnej strategii w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej.

- Wypracowano uniwersalny model i holistyczne ramy, które można zastosować w każdej organizacji – niezależnie od jej wielkości czy sektora, w którym działa. Po raz pierwszy model ten został wykorzystany w 1992 roku w Europejskiej Nagrodzie Jakości do wsparcia oceny organizacji.
- Model EFQM jest bardzo dobrym narzędziem zarządzania zmianami, zarządzania działaniami w ramach zrównoważonego rozwoju oraz efektywnego transformowania organizacji do działań w przyszłości.

Bibliografia

- Ahmadjian, C. L. i Schaeede, U. (2015). The impact of Japan on Western management: Theory and practice. W: *The Routledge companion to cross-cultural management* (s. 49-57). Routledge.
- Buchacz, T. (2005). Zastosowanie modelu EFQM do doskonalenia organizacji. *Problemy Jakości*, kwiecień.
- Bugdol, M. i Jedynak, P. (2012). *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*. Helion.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New American Library.
- EFQM (2013). *Model Doskonałości EFQM*.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*. McGrawHill.
- Fonseca, L. (2022). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(9-10), 1011-1038.
- Fotopoulos, C. B. i Psomas, E. L. (2008). The impact of 'soft' and 'hard' TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150-163. <https://doi.org/10.1108/02656710910928798>
- Grabowiecki, J. i Dąbrowski, M. (2018). Abenomics and its impact on the economy of Japan. *Optimum. Economic Studies*, 5(89), 23-35.
- Heras Saizarbitoria, I., Casadesús, M. i Marimón, F. (2011). The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(2).
- Martusewicz, J. (2017). Wdrażanie modeli doskonałości w przedsiębiorstwach MŚP. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 335-345.
- Martusewicz, J., Wierzbic, A. i Łukaszewicz, M. (2024). Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*, 16(20), 9106. <https://doi.org/10.3390/su16209106>
- Oakland, J. S. (2007). *Total organizational excellence*. Routledge.
- Ren, J. I. N. (2018). "Abenomics": No "Real" Economic Growth and Misalignment of Policies. *Japanese Research*, 32(2), 20.
- Samson, D. i Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 393-409. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00046-1)
- Van der Wiele, T., Dale, B. G. i Williams, R. (2000). Business improvement through quality management systems. *Management Decision*, 38(1), 19-23. <https://doi.org/10.1108/00251740010311799>
- Wieczorek, S. i Woźniak, J. (2019). Przypadek Japonii – od cudu gospodarczego do granic eksperymentu pobudzania wzrostu gospodarczego. *Studia i Prace WNEiZ US*, 56, 29-40.
- Yuh-Shan, H., Ylenia Cavacece, Y., Tartaglione, A. M. i Douglas, A. (2023). Publication performance and trends in Total Quality Management research: A bibliometric analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(1-2), 97-130.