

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



Model EFQM – obszary, kryteria, narzędzie RADAR

Joanna Martusewicz

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

Arkadiusz Wierzbic

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą
e-mail: arkadiusz.wierzbic@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0003-0118-4123

Cytuj jako: Martusewicz, J. i Wierzbic, A. (2024). Model EFQM – obszary, kryteria, narzędzie RADAR. W: P. Rogala, J. Martusewicz i A. Wierzbic (red.), *Doskonałość biznesowa – istota i modele* (s. 51-67). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

DOI: 10.15611/2024.73.4.04

4.1. Założenia Modelu EFQM 2020

Nowe wydanie Modelu EFQM, które zostało upublicznione w trakcie EFQM Forum w Helsinkach w listopadzie 2019 roku, znacznie zmieniło podejście do zastosowania Modelu EFQM. Analiza przeprowadzona przez zespół ekspertów Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością wykazała, że poprzednie wydanie (z 2013 roku) nie w pełni odpowiadało wyzwaniom dzisiejszego turbulentnego świata, w którym istotnie wzrosło znaczenie miękkich aspektów funkcjonowania organizacji. Opisany w poprzednim rozdziale, ugruntowany przez wiele lat obraz pomarańczowych pudełek obrazujących kryteria, otoczony orbitami, które opisywały podstawowe za-

sady doskonałości, został zastąpiony przez konstrukt, który radykalnie różni się od poprzedniej wersji. U podłoża zmiany leżało założenie, że model ma stać się narzędziem, w którym odzwierciedlona jest uznana w świecie biznesu logika *Why – How – What* (dlaczego – jak – co), której autorem i propagatorem jest znany w świecie biznesu autor książki *Start with WHY* (wydanej w Polsce pod tytułem: *Zaczynaj od DLACZEGO. Jak wielcy liderzy inspirują innych do działania*), guru nowoczesnego biznesu Simon Sinek. Model EFQM został oparty na wyżej wspomnianej logice, która była inspiracją do stworzenia trzech powiązanych ze sobą obszarów Modelu EFQM. W ramę stworzoną przez trzy obszary: „Kierunek”, „Wykonanie”, „Rezultaty” wpisano siedem kryteriów Modelu EFQM uzupełnionych o narzędzie RADAR. Wyjaśniając wątpliwości osób znających poprzednie wydanie Modelu EFQM, należy wspomnieć, że zespół ekspertów nie zapomniał o Podstawowych Zasadach Doskonałości – ich treść została niejako wkomponowana w kryteria modelu, nie zdecydowano się jednak na ich pozostawienie. Zmiana ta była podyktowana intencją uproszczenia modelu i skoncentrowaniu jego treści na elementach najbardziej pożądanym przez organizacje wykorzystujące model w codziennej praktyce biznesowej.

Należy również wspomnieć, że poprzednie wydanie modelu było odbierane przez jego użytkowników jako rama do oceny organizacji. Pozostawiając tę funkcjonalność modelu, zespół ekspertów Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością postawił sobie również za cel stworzenie narzędzia, które stanowiłoby inspirację dla liderów w organizacjach, zarówno w codziennej pracy, jak i w prowadzeniu inicjatyw transformacyjnych.

4.2. Obszary Modelu EFQM

W centralnym punkcie Modelu EFQM znajduje się organizacja, która z niego korzysta i decyduje się na poukładanie swojej działalności zgodnie z proponowaną logiką. Organizację otaczają trzy obszary korespondujące z logiką „dlaczego – jak – co”. Obszary modelu zobrazowano na rysunku 4.1.

Obszary modelu nachodzą na siebie, a granice między nimi nie są ostre, zastosowana kolorystyka sugeruje zaś, że wszystkie obszary są wzajemnie powiązane i jako współgrające ze sobą części składowe mają równie duże znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania całości. Każdy z obszarów został opisany w sposób definiujący jego znaczenie dla organizacji.

Dla obszaru „Kierunek” znajdziemy w modelu następujące stwierdzenia:

„Aby osiągnąć i utrzymać wybitne wyniki, które spełniają lub przewyższają oczekiwania jej interesariuszy, Organizacja:

- Definiuje inspirujący cel
- Tworzy wizję określającą jej aspiracje

- Opracowuje strategię skoncentrowaną na tworzeniu trwałej wartości
- Buduje kulturę sukcesu



Rysunek 4.1. Obszary Modelu EFQM

Źródło: (EFQM, 2019).

Określenie Kierunku wytycza drogę do tego, aby Organizacja była postrzegana jako lider w swoim ekosystemie i została dobrze przygotowana do realizacji swoich planów na przyszłość” (EFQM, 2019).

Mimo że opisywanym obszarem jest „Kierunek”, to w treści są bezpośrednie nawiązania do obszaru „Rezultaty”, a także treści ujęte w obszarze „Wykonanie”, na przykład budowanie wartości dla interesariuszy.

Należy zauważyć, że twórcy Modelu EFQM odeszli od ugruntowanego w nauce i praktyce zarządzania pojęcia „misja”. Zostało ono zastąpione terminem „cel” – „stwierdzenie, które opisuje rację bytu organizacji, tj. co organizacja realizuje i dlaczego to realizuje, i które jest zrozumiałe dla jej interesariuszy” (EFQM, 2019). Jego znaczenie jest bliskie temu, co przez lata było nazywane misją. Podczas przekładu treści modelu na język polski zespół tłumaczy zdecydował się nie zmieniać oryginalnego angielskiego słowa *purpose* na określenie „misja” – ze względu na intencje ekspertów Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością, którzy świadomie zrezygnowali z użycia dotychczasowego pojęcia *mission*.

Drugim obszarem modelu jest „Wykonanie”, opisany następująco:

„Aby organizacja mogła osiągnąć i utrzymać wybitne wyniki, które spełniają lub przekraczają oczekiwania jej interesariuszy, jest konieczne, chociaż niewystarczające:

- Zdefiniowanie inspirującego celu
- Stworzenie wizji, która wskazuje aspiracje organizacji
- Opracowanie strategii skoncentrowanej na tworzeniu trwałej wartości
- Zbudowanie kultury sukcesu

Określenie Kierunku, jak opisano powyżej, wytycza drogę dla organizacji, jednak w kolejnym kroku musi ona skutecznie i efektywnie realizować swoją strategię, zapewniając, że:

- Wie, kim są interesariusze w jej ekosystemie i aktywnie współpracuje z tymi, którzy są kluczowi dla osiągnięcia sukcesu
- Tworzy trwałą wartość
- Skutecznie zarządza działalnością bieżącą dla osiągnięcia sukcesu dziś, a jednocześnie podejmuje działania doskonalące i zmiany warunkujące odniesienie sukcesu w przyszłości” (EFQM, 2019).

Jak można zauważyć, opis obszaru „Wykonanie” w pierwszej części bezpośrednio nawiązuje do postulatów sformułowanych w obszarze „Kierunek”, a także zawiera wzmiankę dotyczącą osiągania i utrzymywania wybitnych wyników, co łączy treści drugiego obszaru modelu z obszarem trzecim – „Rezultaty”, opisanym następująco:

„Rezultaty są tym, co organizacja osiąga na podstawie wskazówek opisanych w rozdziałach Kierunek i Wykonanie, a także prognoz dotyczących przyszłości. W praktyce obserwujemy, że wybitna organizacja dostarcza dane na temat rezultatów z następujących obszarów:

- Postrzeganie przez interesariuszy
- Tworzenie trwałej wartości
- Zarządzanie bieżącą działalnością” (EFQM, 2019).

W zakresie danych, które mają być zaprezentowane, znajdują się zarówno aspekty związane z miękkim zagadnieniem postrzegania organizacji przez jej kluczowych interesariuszy, jak i bardziej twarde kwestie, dotyczące wyników działalności bieżącej, z istotną częścią pokazującą perspektywę przyszłości, czyli tworzenie trwałej wartości.

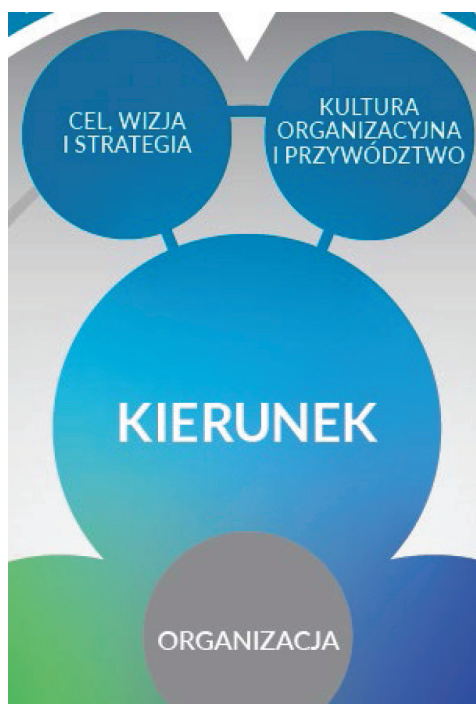
Obszary Modelu EFQM są ramą umożliwiającą stworzenie kryteriów, które są treścią następnego podrozdziału.

4.3. Kryteria Modelu EFQM

W poprzedniej wersji funkcjonowało dziewięć kryteriów, co przy założeniu, że maksymalna liczba punktów możliwa do zdobycia przez absolutnie doskonale funkcjonującą organizację wynosiła 1000, implikowało konieczność wskazania kryteriów

mocniej i słabiej punktowanych. Idea ta została zachowana w obecnej wersji Modelu EFQM, w której znajdziemy siedem kryteriów o łącznej maksymalnej punktacji wynoszącej również 1000. Nawiązując do punktacji, której zastosowanie zostanie dokładniej opisane w następnym podrozdziale, warto zauważyć, że maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów w obszarze „Kierunek” wynosi 200 punktów, w obszarze „Wykonanie” – 400 punktów, a w obszarze „Rezultaty” – również 400 punktów. W całym modelu odnajdziemy trzy kryteria wycenione na 200 punktów oraz cztery o wartości 100 punktów. Mimo że punktacja nie jest głównym aspektem i nie powinna być traktowana jako cel sam w sobie, to jednak rozróżnienie liczby punktów wskazuje, jak zespół ekspertów Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością postrzega istotność poszczególnych kryteriów.

Model niejako „zaczyna się” od kryteriów obszaru „Kierunek”, w którym znajdziemy dwa kryteria zobrazowane na rysunku 4.2.



Rysunek 4.2. Kryteria obszaru „Kierunek” w Modelu EFQM

Źródło: (EFQM, 2019).

Opis pierwszego kryterium „Cel, wizja i strategia” rozpoczyna się od określenia, jakie aspekty powinny być osiągnięte przez każdy z wymienionych konstruktów. Cel organizacji ma dostarczyć wiedzę o tym, dlaczego działalność organizacji jest ważna,

określać obszar, w którym organizacja tworzy i zapewnia trwałą wartość dla interesariuszy, oraz nakreślać ramy odpowiedzialności organizacji za wkład i wpływ na ekosystem, w którym działa. Wizja to opis tego, co ma być osiągnięte w przyszłości, i powinna umożliwić wybór obecnych i przyszłych sposobów działania. Cel i wizja organizacji stanowią podstawę tworzenia strategii, która ma opisywać, w jaki sposób organizacja osiągnie cel, i ustalać plany osiągnięcia priorytetów strategicznych i założeń wizji. Ponieważ opis Modelu EFQM odbywa się z perspektywy naukowej, warto zauważyć, że konstrukty stanowiące trzon pierwszego kryterium niekoniecznie w pełni korespondują z definicjami stosowanymi w publikacjach naukowych. Założeniem twórców najnowszej wersji Modelu EFQM nie było jednak zachowanie zgodności z kanonami naukowymi, ale dostarczenie użytecznego i zrozumiałego narzędzia dla menedżerów zarządzających współczesnymi organizacjami.

W ramach opisywanego kryterium znajduje się pięć podkryteriów:

- 1.1. Zdefiniuj cel i wizję.
- 1.2. Zidentyfikuj i zrozum potrzeby interesariuszy.
- 1.3. Zrozum ekosystem, w którym działasz, własne możliwości i główne wyzwania.
- 1.4. Opracuj strategię.
- 1.5. Zaprojektuj i wdrażaj strukturę zarządczą oraz system zarządzania.

W wersji Modelu EFQM 2025 została zmieniona kolejność podkryteriów 1.2 i 1.3 (zmiana ta jest uzasadniona logiczną sekwencją działań, najpierw organizacja musi zrozumieć ekosystem, a dopiero później powinna przystąpić do analizy interesariuszy), a także wprowadzono pewne zmiany w tytułach podkryteriów 1.4 i 1.5, w związku z tym ich porządek wygląda następująco (Martusewicz i in., 2024):

- 1.1. Zdefiniuj cel i wizję.
- 1.2. Zrozum ekosystem, w którym działasz, własne możliwości i główne wyzwania.
- 1.3. Zidentyfikuj i zrozum potrzeby interesariuszy.
- 1.4. Opracuj i dostosuj strategię.
- 1.5. Zaprojektuj i wdrażaj system zarządzania wynikami oraz strukturę zarządczą.

Warto zwrócić uwagę, że w Modelu EFQM 2020 podkryteria są wyrażone przez stwierdzenia w trybie rozkazującym – ta forma jest zastosowana we wszystkich podkryteriach obszarów „Kierunek” i „Wykonanie”. W angielskiej wersji modelu – EFQM Model 2025 – tytuły podkryteriów nie mają trybu rozkazującego, lecz opisowy. Model ten wprowadza w obszarze pierwszego kryterium zmiany na poziomie wskazówek, które dotyczą między innymi strategicznego zarządzania ryzykiem, alokacji zasobów, a także zarządzania zgodnością.

Drugim kryterium obszaru „Kierunek” jest „Kultura organizacyjna i przywództwo”. Preambuła zawiera stwierdzenia, w jaki sposób Model EFQM traktuje kwestię kultury organizacyjnej – jako zbiór wartości i norm, które wpływają na zachowania

członków organizacji w relacjach wzajemnych oraz w kontaktach z kluczowymi interesariuszami. Zagadnienie przywództwa jest ujęte w sposób kierujący myślenie na to, że organizacja ma być liderem w swoim ekosystemie, a w odniesieniu do jej wnętrza pojęcie to nie powinno być utożsamiane z rolami menedżerów najwyższego szczebla, a raczej ze wzorcami zachowań, które są widoczne na wszystkich szczeblach w hierarchii organizacyjnej. Kryterium to zawiera pięć podkryteriów:

- 2.1. Steruj kulturą organizacyjną i pielęgnuj wartości.
- 2.2. Twórz warunki wprowadzania zmian.
- 2.3. Stymuluj kreatywność i innowacje.
- 2.4. Jednocz i angażuj w osiągnięcie celu, realizację wizji i strategii.

Konieczne jest w tym miejscu zwrócenie uwagi na fakt, że wskazówki szczegółowe ujęte w poszczególnych podkryteriach obejmują wszystkie grupy interesariuszy, a nie tylko kierownictwo lub pracowników organizacji.

W Modelu EFQM 2025 zmieniono tytuł podkryterium 2.4, którego tłumaczenie brzmi obecnie: „2.4. Jednocz i angażuj kluczowych interesariuszy wokół celu, wizji i strategii”. Istotną, choć nieco trudniejszą do wychwycenia zmianą, jest wzmocnienie znaczenia przywództwa w treści wskazówek modelu.

Opisane wyżej wątki stanowią podstawę i jednocześnie swoiste tło dla kolejnego obszaru Modelu EFQM – „Wykonanie”. W ramach tego obszaru określono trzy kryteria (rys. 4.3).



Rysunek 4.3. Kryteria obszaru „Wykonanie” w Modelu EFQM

Źródło: (EFQM, 2019).

Kryterium trzecie „Angażowanie interesariuszy” ma nieco inne znaczenie w całym modelu niż kryteria opisane powyżej i pozostałe kryteria obszaru „Wykonanie”. Jest oczywiste, że Model EFQM powinien być narzędziem uniwersalnym, możliwym do zastosowania w różnych sektorach i przez bardzo różne organizacje. Modele biznesowe potencjalnych użytkowników mogą się bardzo radykalnie od siebie różnić. Wystarczy wyobrazić sobie wielką fabrykę w branży motoryzacyjnej i porównać z organizacją świadczącą usługi edukacyjne. Jest jasne, że obie te organizacje muszą zupełnie inaczej zarządzać relacjami z poszczególnymi typami interesariuszy. Fakt ten musiał być uwzględniony w modelu i dlatego w ramach tego kryterium każde podkryterium obejmujące inną grupę interesariuszy może być potraktowane inaczej pod względem jego istotności. Model określa pięć grup interesariuszy w ramach pięciu podkryteriów:

- 3.1. Klienci: Buduj trwałe relacje.
- 3.2. Pracownicy: Przyciągaj, angażuj, rozwijaj i utrzymuj.
- 3.3. Interesariusze biznesowi i administracja: Uzyskaj i utrzymuj ciągłe wsparcie.
- 3.4. Społeczeństwo: Przyczyniaj się do rozwoju, dobrostanu i dobrobytu.
- 3.5. Partnerzy i dostawcy: Buduj relacje i zapewniaj wsparcie w celu tworzenia trwałej wartości.

Każde z tych podkryteriów musi mieć przydzieloną wagę, a reguły ich przydzielania są następujące:

- minimalna waga dla każdej z pięciu grup interesariuszy wynosi 10%,
- maksymalna waga dla każdej z pięciu grup interesariuszy wynosi 40%,
- w ramach zakresu od 10% do 40% można zastosować współczynniki wagowe w przedziałach co 5%.

W tym miejscu należy wspomnieć, że decyzja dotycząca wag ma wpływ na uzyskaną punktację nie tylko w obszarze omawianego kryterium, ale także w kryterium szóstym „Postrzeganie przez interesariuszy”. Te same wagi opisujące to, jak działa organizacja w zakresie relacji z interesariuszami, muszą być zastosowane do uzyskiwanych rezultatów w obszarze percepcji działalności organizacji przez interesariuszy. Kryterium trzecie ma maksymalną wartość 100 punktów, a kryterium szóste – 200 punktów. Decyzja o przyznaniu wag ma zatem wpływ na punktację w zakresie aż 30% możliwych do uzyskania punktów.

Warto wspomnieć, że preambuła kryterium trzeciego zawiera wskazania, że relacje powinny być oparte na zrozumieniu potrzeb interesariuszy, a dodatkowo charakteryzować się odpowiedzialnością, transparentnością, etycznym zachowaniem i zaufaniem. Wspomniane są również ważne podstawy kształtowania współpracy z kluczowymi interesariuszami, mianowicie Cele Zrównoważonego Rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz zasady etycznego biznesu Global Compact.

W Modelu EFQM 2025 konstrukcja podkryteriów oraz przydzielania wag nie uległy zmianie. W treści wskazówek wprowadzono zmiany, które w większości dotyczą współpracy ze społeczeństwem oraz partnerami i dostawcami.

Kryterium czwarte „Tworzenie trwałej wartości” jest skonstruowane klasycznie, a więc bez konieczności przydzielania wag podkryteriom. Jest ono odzwierciedleniem dobrych praktyk w zakresie działań związanych z zaspokajaniem zmieniających się potrzeb interesariuszy (zwłaszcza klientów), z zaznaczeniem, że działania te mogą być realizowane sekwencyjnie, ale mogą również nakładać się na siebie. Podkryteria w tym kryterium są następujące:

- 4.1. Zaprojektuj wartość i sposób jej tworzenia.
- 4.2. Komunikuj i sprzedawaj wartość.
- 4.3. Dostarczaj wartość.
- 4.4. Zdefiniuj i wdrażaj doświadczenie grup docelowych.

Zakres działań pokrywa się z zakresem procesów głównych, a osią stworzenia wskazówek szczegółowych ma być trwała wartość, która w dłuższym okresie przynosi korzyści interesariuszom i samej organizacji.

Model EFQM 2025 nie przynosi radykalnych zmian w obszarze kryterium czwartego. Uściślono, że kryterium to dotyczy głównie wartości dla klientów, choć w pewnych sytuacjach można mówić o kreowaniu wartości dla społeczeństwa lub interesariuszy biznesowych bądź administracyjnych. W tytule podkryterium 4.1 słowo „Zaprojektuj” zmieniono na „Zdefiniuj”. Tak jak w wypadku poprzednich kryteriów, wprowadzono nowe wskazówki.

Ostatnie kryterium w obszarze „Kierunek” dotyczy dylematu, który jest krytycznie istotny dla długoterminowego sukcesu organizacji. Tytuł kryterium czwartego „Zarządzanie bieżącą działalnością organizacji i transformacją” wyjaśnia naturę tego dylematu. Perspektywa krótkoterminowa ukierunkowana na optymalizowanie procesów i dostarczanie rezultatów w okresach zazwyczaj związanych z raportowaniem wyników finansowych musi być „pogodzona” z koniecznością podejmowania działań transformacyjnych, które w perspektywie krótkoterminowej obciążają wyniki organizacji, ale muszą być realizowane, aby mogła ona funkcjonować w przyszłości. Czasy stabilnych rynków i możliwość długoterminowego działania według stałych, niezmiennych zasad należą do przeszłości. Znalezienie odpowiedniego „miksu” między działaniami bieżącymi a inicjatywami transformacyjnymi wydaje się jednym z kluczowych wyzwań dla współczesnych menedżerów. Kryterium to składa się z pięciu części, wskazujących obszary dobrych praktyk w tym zakresie:

- 5.1. Zarządzaj bieżącą działalnością i ryzykiem.
- 5.2. Transformuj organizację dla wyzwań przyszłości.
- 5.3. Zarządzaj innowacjami i wykorzystuj technologie.

- 5.4. Wykorzystuj dane, informacje i wiedzę.
- 5.5. Zarządzaj aktywami i zasobami.

Zmiany w Modelu EFQM 2025 to przede wszystkim nowe brzmienie podkryterium 5.1 (na: „Zarządzaj bieżącą działalnością”) i podkryterium 5.4 (na: „Wykorzystuj oparte na danych obserwacje i wiedzę”). Wskazówki modelu zostały zmienione i obecnie zawierają odniesienia do zrównoważonego rozwoju i nowych technologii (na przykład sztucznej inteligencji).

Trzecim obszarem Modelu EFQM są „Rezultaty” (rys. 4.4).



Rysunek 4.4. Kryteria obszaru „Rezultaty” w Modelu EFQM

Źródło: (EFQM, 2019).

Kryterium szóste „Postrzeganie przez interesariuszy” zostało już wspomniane przy okazji opisywania kryterium trzeciego „Angażowanie interesariuszy” w związku z koniecznością zastosowania wag identycznych jak w kryterium z obszaru „Wykonanie”. Jako możliwe źródła informacji można wykorzystać ankiety, grupy fokusowe, ratingi, informacje prasowe lub zaczerpnięte z mediów społecznościowych, zewnętrznych nagród, rekomendacji/poleceń, zorganizowanych spotkań przeglądowych, raportów dla inwestorów, informacji zwrotnych zebranych przez zespoły zarządzania relacjami z klientami oraz pochwał i skarg. Swoistą soczewką, którą można zastosować w analizie postrzegania przez interesariuszy, są Cele Zrównoważonego Rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych i ambicje Global Compact. Podkryteria są ściśle powiązane z podkryteriami kryterium trzeciego „Angażowanie interesariuszy” i obejmują:

- wyniki postrzegania przez klientów,
- wyniki postrzegania przez pracowników,
- wyniki postrzegania przez interesariuszy biznesowych i administrację,
- wyniki postrzegania przez społeczeństwo,
- wyniki postrzegania przez partnerów i dostawców.

W Modelu EFQM 2025 wprowadzono wzmiankę, że postrzeganie przez interesariuszy może być również badane metodami jakościowymi. Podkreślono ponadto wykorzystanie wniosków z badania postrzegania przez interesariuszy do wzmacniania silnych stron organizacji i identyfikowania obszarów do doskonalenia.

Rezultaty oczywiście nie mogą ograniczać się tylko do wyników postrzegania, ale muszą zawierać także wskaźniki dotyczące osiągnięć organizacji. Kryterium siódme „Wyniki strategiczne i operacyjne” powinno ukazywać zdolności organizacji do osiągnięcia celu, realizacji strategii i tworzenia trwałej wartości, z zachowaniem perspektywy przygotowania się do wyzwań przyszłości. Parafrazując preambułę kryterium siódmego, należy stwierdzić, że wyniki te powinny być wykorzystywane przez organizację do monitorowania, zrozumienia i doskonalenia jej działań oraz do prognozowania wpływu, jaki będą one miały na postrzeganie przez kluczowych interesariuszy i na strategiczne ambicje organizacji w przyszłości. Kryterium siódme nie zawiera podkryteriów, co może być postrzegane jako zaleta – organizacja ma pełną elastyczność w zakresie wyboru istotnych wyników, którymi chce się zajmować. Jednak z drugiej strony jest to wada, ponieważ brak jakiegokolwiek struktury powoduje trudności z oceną organizacji w tym zakresie, a także z zapewnieniem porównywalności ocen dokonywanych przez różne zespoły asesorów.

Model EFQM 2025 przynosi konieczność rozróżnienia wyników strategicznych i wyników operacyjnych oraz obowiązek uzasadnienia dokonanego podziału, co może pomóc w procesie oceny organizacji względem kryterium siódmego. Dodatkowo dokonano uszczegółowienia wskazówek, jakie wyniki organizacje mogą wykazywać w obszarze spełnienia oczekiwań interesariuszy, wyników ekonomicznych, wyników w obszarze bieżącej działalności i transformacji, wyników w obszarze zrównoważonego rozwoju oraz zastosowania miar predykcyjnych.

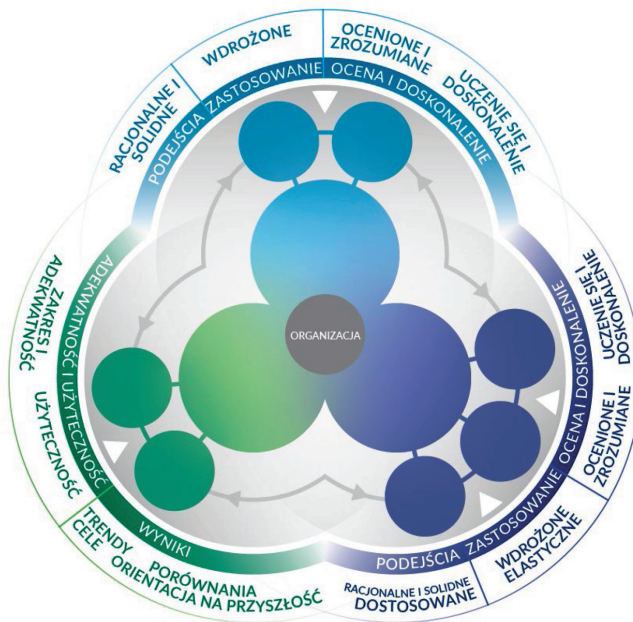
Model EFQM 2025 został opublikowany w czerwcu 2024 roku. W związku z tym zamieszczone powyżej komentarze dotyczące zmian są wynikiem analizy wersji oryginalnej i nie są zaczerpnięte z wersji polskojęzycznej, która w momencie składania do druku niniejszego tekstu jest w trakcie opracowywania.

4.4. Narzędzie RADAR

Opisane w poprzednim podrozdziale kryteria Modelu EFQM stanowią zakres zagadnień, na które powinna zwrócić uwagę organizacja w czasie analizy swojej działalności. Niemniej jednak oprócz analizy „czy coś jest realizowane” Model EFQM

dostarcza narzędzia, które zapewnia możliwość określenia „jak jest to realizowane”. Narzędziem tym jest RADAR, przy czym pierwsze skojarzenie z wykresem radarowym jest mylące. RADAR to narzędzie diagnostyczne, które umożliwi lepsze zarządzanie obecnymi działaniami oraz pozwala zdiagnozować mocne strony i obszary do doskonalenia. Nazwa RADAR to akronim pochodzący od angielskich słów: *Results, Approaches, Deploy, Assess, Refine*.

Logika tego narzędzia wskazuje, że należy rozpocząć od określenia rezultatów (*Results*), które organizacja chce osiągnąć w przyszłości. Rezultaty te powinny być dostarczane przez zastosowanie podejść (*Approaches*), czyli rozwiązań organizacyjnych ukierunkowanych zarówno na perspektywę działań bieżących, jak i na przyszłość. Podejścia te powinny być wdrożone (*Deploy*), a następnie ocenione (*Assess*) i doskonalone (*Refine*). Model narzędzia RADAR został przedstawiony na rysunku 4.5.



Rysunek 4.5. Narzędzie RADAR

Źródło: (EFQM, 2019).

Graficzne przedstawienie narzędzia RADAR otacza rysunek Modelu EFQM i składa się z dwóch warstw. Warstwa wewnętrzna pokazuje elementy narzędzia RADAR, które w obszarach „Kierunek” i „Wykonanie” bezpośrednio nawiązują do akronimu. Nieco inaczej jest z obszarem „Rezultaty”, w którym elementami są „Adekwatność i użyteczność” oraz „Wyniki”. Warstwa zewnętrzna grafiki pokazuje

atrybuty narzędzia RADAR. W obszarze „Kierunek” atrybuty wskazują, że podejścia mają być: „Racjonalne i solidne”, „Wdrożone”, „Ocenione i zrozumiane”, następnie na podstawie powyższego należy uruchomić „Uczenie się i doskonalenie”. W obszarze „Wykonanie” narzędzie RADAR ma dodatkowe dwa atrybuty, które wskazują, że podejścia mają być: „Dostosowane” oraz „Elastyczne”. W obszarze „Rezultaty” atrybuty wskazują istotne aspekty oceny wyników organizacji, którymi są: „Zakres i adekwatność”, „Użyteczność”, „Trendy”, „Cele”, „Porównania” i „Orientacja na przyszłość”.

W Modelu EFQM można odnaleźć opisy atrybutów, które pozwalają lepiej zrozumieć możliwości zastosowania tego narzędzia.

4.5. Korzyści wynikające ze stosowania Modelu EFQM

Model EFQM jest elastyczny i może być stosowany przez organizacje różnej wielkości, działające w różnych branżach, a także w sektorze zarówno publicznym, jak i prywatnym. Istotą modelu jest pomoc współczesnym organizacjom w mierzeniu, przewidywaniu, monitorowaniu potrzeb i wymagań zainteresowanych stron oraz śledzenie dokonań innych organizacji. Osiągnięte wyniki są podstawą wdrożenia działań i projektów doskonalących w organizacji. Model nie narzuca ani nie sugeruje gotowych rozwiązań, dopuszcza jednak wiele sposobów podejścia do osiągnięcia trwałej doskonałości we wszystkich aspektach działalności organizacji. Model umożliwia również holistyczne spojrzenie na organizację. Dzięki identyfikacji mocnych stron organizacji i obszarów do poprawy pozwala określić efektywność podejmowanych działań, wykorzystać benchmarking do porównywania się z innymi organizacjami, ułatwić identyfikowanie i dzielenie się najlepszymi praktykami w obrębie organizacji, zwiększyć zaangażowanie pracowników w ciągłe doskonalenie, poprawić wewnętrzną komunikację oraz integrację różnych inicjatyw w organizacji.

Dzięki samoocenie organizacja otrzymuje obraz, w jakim miejscu się znajduje i co jest podstawą jej drogi do ciągłego doskonalenia. Proponowana samoocena przedsiębiorstw na podstawie Modelu EFQM, w porównaniu z innymi systemami oceny, uwzględnia bogatszy zakres zagadnień odnoszących się całościowo do różnorodnych działań na rzecz jakości i doskonałości. Kluczowe znaczenie dla organizacji mają kryteria dotyczące wyników działalności, które narzucają konieczność dokonania oceny, między innymi 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 efektywny czas pracy czy produktywność (Kacała i Kołaczyk, 2012; Periañez-Cristobal i in., 2021). Model ten daje możliwość doskonalenia działań w następujących obszarach:

- zarządzanie strategiczne – przez stworzenie zestawu kluczowych wyników niezbędnych do monitorowania postępu w zakresie realizacji wizji, misji i strategii, umożliwiając liderom podejmowanie skutecznych decyzji,
- wartość dla klienta – przez jasne jej definiowanie i komunikowanie oraz zaangażowanie klienta w proces projektowania wyrobów,
- kształtowanie umiejętności liderów do przystosowywania się, reagowania i pozyskiwania zaangażowania wszystkich interesariuszy dla zapewnienia trwałego sukcesu organizacji,
- organizowanie procesów umożliwiających realizację strategii równowagi między strategicznymi celami organizacji a oczekiwaniami i aspiracjami pracowników,
- współpraca z interesariuszami jako potencjalnym źródłem kreatywności i innowacyjności – przez rozwijanie oraz angażowanie ich do współpracy,
- budowanie relacji partnerskich – przez kształtowanie trwałych i wzajemnych korzyści, także poza łańcuchem dostaw,
- odpowiedzialność za działania podejmowane przez organizację i zarządzanie wpływem na społeczeństwo,
- zarządzanie zmianami na poziomie operacyjnym i transformacyjnym.

Model EFQM może być również zastosowany w związku z następującymi potrzebami i celami organizacji (Martusewicz, 2017):

- zrozumienie dojrzałości organizacyjnej,
- budowanie organizacyjnej zdolności do doskonalenia,
- kierowanie programem transformacji,
- dostrzeganie potencjalnych zakłóceń i zmian na rynku i reagowanie na ich skutki,
- zarządzanie zmianami w organizacji,
- zarządzanie kluczowymi działaniami korporacyjnymi,
- zarządzanie ryzykiem i budowanie odporności organizacji,
- benchmarking wyników,
- ocena potencjału i kondycji dostawców.

Poprawa działalności organizacji w tych obszarach powinna zapewnić większą wydajność i pozytywne wyniki prowadzenia działalności zarówno w krótkim, jak i w długim okresie.

Oprócz wymiernych działań na poziomie zarządczym model ma również duży wpływ na wyniki finansowe. Badania przeprowadzone w latach 2003-2012 (Wiedenegger, 2012) wyraźnie wskazują na lepsze wyniki finansowe wśród organizacji stosujących modele doskonałości w danej branży w porównaniu z podobnymi, nie stosującymi modelu. W przeprowadzonej metaanalizie w dziesięciu na piętnaście badań określono statystyczną korelację między faktem zdobycia nagrody a sukcesem biznesowym organizacji. Można zatem przyjąć, że firma, która funkcjonuje według modelu doskonałości, działa bardziej sprawnie, efektywnie i z większą ren-

townością niż pozostałe firmy w branży i na rynku. Mimo że przytoczone badania dotyczą korzyści z wykorzystania Modelu EFQM w poprzedniej wersji, należy założyć, że obecne wydanie co najmniej nie będzie gorsze jeśli chodzi o wspieranie doskonalenia i budowanie dojrzałości organizacji, a także wspieranie uzyskiwania wybitnych wyników.

4.6. Wdrażanie Modelu EFQM – zagrożenia

Model EFQM nie służy do szybkiego naprawiania wybranych obszarów organizacji. Dotyczy zwykle długiego okresu i zaangażowania się w trwałe działania na poziomie systemowym i strategicznym.

Podstawowe trudności, jakie zostały wskazane przez niezależnych asesorów (Heras i in., 2011) we wdrażaniu modelu oraz potwierdzone w badaniach przeprowadzonych wśród przedsiębiorców (Haffer, 2011; Periañez-Cristobal i in., 2021), 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.

Kierownictwo organizacji, wdrażając Model EFQM, kieruje się przede wszystkim motywami wewnętrznymi, to jest poprawą zdolności planowania, zarządzania oraz jakości kontroli w organizacji (Nowicki i in., 2015). Również do tej grupy zaliczono poprawę świadomości organizacyjnej pracowników, pracę w zespołach, komunikację wewnętrzną czy poprawę wizerunku firmy. Mniej istotnym czynnikiem jest zaś poprawa jakości towarów i usług sprzedawanych przez firmę (Kacała i Kacała, 2013).

Wdrażanie modelu doskonałości w organizacji nie jest procesem łatwym. Potwierdzają to badania prowadzone w Polsce i na świecie (Gómez-Gomez i in., 2011; Bou-Llusar i in., 2005; Haffer, 2011; Chomiak i Martusewicz, 2023). 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 on jednym z kluczowych narzędzi wspomagających zarządzanie organizacją. Forma Modelu EFQM bez wątplenia ułatwia holistyczne widzenie bardzo skomplikowanego układu organizacyjnego.

Europejska Fundacja Zarządzania Jakością działa w skali globalnej, współpracując z siecią partnerów w poszczególnych krajach. W Polsce partnerami Fundacji są Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, mający uprawnienia do prowadzenia ocen organizacji i przyznawania wyróżnień w imieniu Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością, oraz Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, która prowadzi licencjonowane szkolenia i doradztwo.

4.7. Podsumowanie

- W centrum Modelu EFQM znajduje się organizacja – jest ona podmiotem, który powinien zrozumieć i zastosować Model EFQM dla osiągnięcia trwałej wartości dla siebie i swoich interesariuszy.
- Model EFQM został oparty na logice „dlaczego – jak – co”, z którą korespondują zdefiniowane obszary modelu: „Kierunek”, „Wykonanie”, „Rezultaty”.
- Model EFQM zawiera siedem kryteriów, dwa w obszarze „Kierunek”, trzy w obszarze „Wykonanie” i dwa w obszarze „Rezultaty”. Łączna wartość punktacji wszystkich kryteriów wynosi 1000 punktów.
- Kryteria są podzielone na podkryteria. Wyjątkiem jest kryterium siódme „Wyniki strategiczne i operacyjne”, jednak w zapowiadanej na 2025 rok nowelizacji Modelu EFQM kryterium to również prawdopodobnie zostanie podzielone na podkryteria.
- Podkryteria i treść kryterium siódmego zawierają wskazówki pozwalające szczegółowo określić, co należy realizować i osiągać, stosując Model EFQM.
- Narzędzie RADAR wskazuje, jak należy zastosować kryteria Modelu EFQM w organizacji i analizować poziom ich spełnienia. RADAR pozwala zidentyfikować i lepiej zrozumieć silne strony organizacji oraz obszary do doskonalenia.

Bibliografia

- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A., Roca-Puig, V. i 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*, 22(4/5), 337-353.
- Chomiak-Orsa, I. i Martusewicz, J. (2023). Creating good practice in effective sustainability management by implementing the EFQM model. *Procedia Computer Science*, (225), 3517-3526. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.347>
- EFQM (2019). *Model EFQM*, EFQM. ISBN: 978-90-5236-869-6.
- Gómez-Gomez, J., Costa, M. i Martínez-Lorente, A. R. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484-502.
- Haffer, R. (2011). *Samooceńa i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

- Heras-Saizarbitoria, I., Molina-Azorín, J. F., & Dick, G. P. (2011). ISO 14001 certification and financial performance: selection-effect versus treatment-effect. *Journal of Cleaner Production*, 19(1), 1-12.
- Kacała, J. i Kacała, A. (2013). Be good or excellent – analysis of EFQM model. *Economics*, 92(3).
- Kacała, J. i Kołaczyk, E. (2013). Wdrażanie modelu doskonałości EFQM – determinanty. *Zarządzanie i Finanse*, 4(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>
- Nowicki, P., Kafel, P. i Sikora, T. (2015). Zasady zarządzania jakością w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadków. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 918.
- Periañez-Cristobal, R., Calvo-Mora, A., Rey-Moreno, M. i Suárez, E. (2021). Organisational profiles: Key factors and results from the EFQM model perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(15-16), 850-1873.
- Wiedenegger, A. (2012). *Unternehmensqualität – Was ist das? Eine theoretische und empirische Untersuchung welchen Anforderungen Unternehmen entsprechen sollten*. WU Vienna [doctoral thesis].