



ROLA MODELU EFQM W POSTRZEGANIU JAKOŚCI W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

<https://doi.org/10.33141/po.2017.05.02>

Przegląd Organizacji, Nr 5 (928), 2017, ss. 10-16

www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Robert Ulewicz
Joanna Rosak-Szyrocka

Wprowadzenie

Modele doskonałości organizacji mają za zadanie wzmocnić jej potencjał oraz pomóc kreować wartość dodaną i osiągać zaplanowane wyniki. W zależności od turbulentnego otoczenia, w którym działają przedsiębiorstwa, wykorzystuje się różne koncepcje i modele zarządzania, między innymi: model Deminga, model Baldriga, model EFQM czy inne, indywidualnie dostosowane do charakteru, specyfiki i kultury danej organizacji.

Sytuacja gospodarcza, w jakiej znalazły się polskie przedsiębiorstwa na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku, wymagała opracowania przez nie nowej wizji, strategii i polityki oraz podjęcia kompleksowej rekonstrukcji systemów zarządzania. Organizacja dążąca do osiągnięcia sukcesu rynkowego powinna systematycznie dokonywać przeglądu i pomiaru najważniejszych obszarów swojej działalności, weryfikować je i doskonalić (Simpson, 2016, s. 29–43; Choshin, Ghaffari, 2017, s. 67–74). W literaturze (Szczepańska, 2012, s. 9–27; Molenda, 2012, s. 209–219; Skrzypek, 2010, s. 42–50; Gerolamo i in., 2014, s. 995–1000; He i in., 2011, s. 243–263) podkreśla się znaczenie zrównoważonej jakości, która może być osiągnięta tylko w sytuacji, gdy skoncentrowano by się na najważniejszych wartościach organizacyjnych.

Celem realizowanych badań własnych jest określenie stopnia dojrzałości polskich przedsiębiorstw ubiegających się o certyfikat Jakość Roku w oparciu o model doskonałości EFQM i odniesienie uzyskanych wyników do aktualnego stanu wiedzy. Dotychczas problematyka z zakresu analizy uwarunkowań kulturowych organizacji w obszarze świadomości jakości polskich przedsiębiorstw w oparciu o model EFQM w aspekcie certyfikatu Jakość Roku nie była przedmiotem szerszych, kompleksowych rozważań naukowych. Badaniem objęto grupę 49 przedsiębiorstw zlokalizowanych w różnych rejonach Polski. Na podstawie badań literaturowych oraz analizy działalności wybranych przedsiębiorstw sformułowano następującą hipotezę: stosując ogólnie znane modele zarządzania, można określić czynniki decydujące o jej dojrzałości oraz świadomości w zakresie jakości, a także stosowania nowoczesnych technik. Badania przeprowadzono w oparciu o kwestionariusz (CAWI – Computer Assisted Web Interview), który jest podstawą ubiegania się o certyfikat Jakość Roku.

Model doskonałości EFQM

Wśród rozwiązań mających na celu realizację zasady ciągłego doskonalenia organizacji na szczególną uwagę zasługuje model doskonałości EFQM (Anastasiadou, Zirinogloub, 2015, s. 411–431; Jankala, Jankalova, 2016, s. 660–667). Model ten łączy wszystkie elementy systemu zarządzania w logiczną całość, pokazując siłę organizacji i możliwości jej rozwoju. Model doskonałości w biznesie (Business Excellence Model), a od 1999 roku jako model doskonałości EFQM (The EFQM Excellence Model) stanowi podstawę Europejskiej Nagrody Doskonałości Jakości. EFQM to kompleksowe i zaawansowane narzędzie doskonalenia organizacji, oparte na zasadach kompleksowego zarządzania jakością (TQM) – czyli nowoczesnej koncepcji wszechstronnego, zbiorowego wysiłku zorientowanego na ustawiczne doskonalenie organizacji we wszystkich aspektach, sferach i efektach jej działalności. Ostatnia aktualizacja nastąpiła w 2012 roku (Rogala, 2013, s. 4–6). Obecnie model EFQM to uproszczony i przejrzysty obraz rzeczywistości (Skrzypek, 2014, s. 131–146; Kacała, Kołaczyk, 2012, s. 157–166). EFQM jest stosowany przez około 30 000 organizacji na całym świecie.

W modelu EFQM podstawowym narzędziem zbierania danych są specjalne kwestionariusze pomagające uporządkować w usystematyzowany sposób wiedzę na temat organizacji i jej działania. Przeprowadzenie samooceny w przedsiębiorstwie pozwala na (Wolniak, 2010, s. 4–8):

- zidentyfikowanie obecnej pozycji i określenie przyszłych kierunków oraz priorytetów rozwoju,
- zapewnienie sposobu ciągłego monitorowania funkcjonowania organizacji,
- zapewnienie, że wszyscy członkowie organizacji mają taki sam obraz zarówno silnych, jak i słabych jej stron,
- określenie priorytetów doskonalenia organizacji,
- zapewnienie, że w organizacji nie będzie jednocześnie podejmowana nadmierna liczba działań doskonalących.

Podstawową cechą modelu doskonałości jest jego uniwersalność, to znaczy możliwość jego wykorzystania w każdej organizacji niezależnie od typu, wielkości, branży czy też sektora gospodarki. Celem EFQM jest wzmocnienie pozycji przemysłu i handlu europejskiego przez wzmocnienie roli jakości w strategiach przedsiębiorstw. Natomiast misją EFQM jest (Bazanowski, Błaszczuk, 2004, s. 25–35; Henrykowski, 2003, s. 43–45):

- pobudzanie europejskich firm do poprawy swoich działań i pomaganie w tych działaniach, efektem ma być osiągnięcie pełnej satysfakcji klientów,
- wspieranie europejskich menedżerów w przyspieszeniu procesu wdrażania TQM jako czynnika decydującego o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej na rynku.

W Polsce zostało utworzone przedstawicielstwo Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM) – Krajowa Organizacja Partnerska (NPO) – przez trzy wiodące i ściśle współpracujące ze sobą krajowe organizacje: Polskie Centrum Badań i Certyfikacji (PCBC SA), Krajową Izbę Gospodarczą (KIG), Umbrella – Stowarzyszenie Konsultantów (Henrykowski, 2003, s. 43–45). Misją NPO jest stymulowanie i wspieranie polskich organizacji w dążeniu do doskonałości. Do podstawowych zadań NPO należy: przyznawanie europejskich wyróżnień EFQM krajowym organizacjom, dystrybucja polskiej wersji materiałów EFQM, udzielanie licencji na dostęp do internetowej platformy wymiany wiedzy Excellence One, promowanie i upowszechnianie modelu doskonałości EFQM, ścisła współpraca z EFQM, świadczenie usług z zakresu modelu EFQM (Rogała, 2013, s. 4–6; Henrykowski, 2003, s. 43–45). W tabeli 1 przedstawiono ewolucję modelu EFQM w poszczególnych latach.

Tab. 1. Ewolucja modelu doskonałości EFQM

Rok	Najważniejsze zmiany
1991	<ul style="list-style-type: none"> • Wprowadzenie modelu EFQM
1999	<ul style="list-style-type: none"> • Wprowadzenie 8 zasad zarządzania jakością • Wprowadzenie modelu RADAR • Zmiana nazwy wybranych kryteriów
2003	<ul style="list-style-type: none"> • Zmiana nazwy zasady publiczna odpowiedzialność na społeczna odpowiedzialność biznesu • Wprowadzenie istotnych zmian w modelu RADAR • Wprowadzenie różnych wersji modelu dla poszczególnych sektorów
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Nacisk na przyszłe wyniki (zarządzanie ryzykiem, innowacje) • Integracja zasad i kryteriów modelu • Jedna wersja modelu dla wszystkich sektorów • Zmiana nazwy kryterium procesy na nazwę procesy, produkty i usługi • Zmiana liczby punktów przyznawanych w ramach kryteriów
2013	<ul style="list-style-type: none"> • Nacisk na elastyczność i zwinność organizacji • Uproszczenie słownictwa • Zmiana nazwy kryterium kluczowe korzyści na nazwę korzyści biznesowe • Zmiany w modelu RADAR

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Rogała, 2013, s. 4-6)

Zmiany wprowadzone w 2012 roku przez EFQM nie mają rewolucyjnego charakteru, nie wpływają też znacząco na postrzeganie modelu EFQM oraz na sposób przeprowadzania samooceny przez przedsiębiorstwa. Jak podkreśla P. Rogała (2013, s. 4–6), wprowadzane zmiany wynikają z jednej strony ze zdobywanych doświadczeń, zaś z drugiej z konieczności dostosowywania się do otoczenia.

Doskonalenie organizacji w aspekcie samooceny

W dobie globalizacji i Internetu klient może w łatwy i prosty sposób decydować o wyborze firmy, ocenia jakość produktów, porównuje niezawodność oraz cenę produktów/usług. Aby organizacja mogła odnieść sukces, nie wystarczy już, że będzie dobra na rynku, lecz powinna się doskonalić w każdym obszarze i stale dążyć do doskonałości (Henrykowski, 2003, s. 43–45). Organizacje działające w biznesie ciągle poszukują nowych narzędzi, metod i systemów w celu maksymalizacji zysków i umocnienia swojej przewagi konkurencyjnej. Ciągłe doskonalenie jest jednym z warunków spełnienia wymagań klientów (Ejdys i in., 2012, s. 5–197).

Doskonalenie zarządzania w organizacji jest niekończącym się procesem, który prowadzi do wzrostu ogólnej efektywności organizacji (Beer, Nohria, 2000, s. 133–141). Organizacja za pomocą arkuszy pytań w sposób samodzielny dokonuje diagnozy, doskonalenia, korygowania i zapobiegania (Zymonik, 2009, s. 29–36). Samoocena, zgodna z takimi wartościami jak samokontrola, łagodzi opory pracowników wobec procesu oceniania i spotyka się z ich aprobatą. Samoocena pomaga ustalić poziom dojrzałości organizacji, zaawansowanie w stosowaniu nowoczesnych technik oraz osiągniętych rezultatów. Pozwala na ustalenie, jak daleko organizacja posunęła się na drodze wdrażania koncepcji zarządzania przez jakość oraz co musi zrobić, aby osiągnąć sukces (Recha, 2009, s. 45–49). Wielu autorów (Rusjan, 2005, s. 363–380; Sampaio i in., 2012, s. 181–200; Asif, Gouthier, 2014, s. 511–531) twierdzi, że model EFQM proponuje kilka różnych podejść w drodze do doskonałości. Ich zdaniem, za pomocą modelu organizacje mogą opracować najlepsze praktyki w spójny sposób.

Różni autorzy (He i in., 2011, s. 243–263; Karimi i in., 2014, s. 461–477) uważają, że w modelu EFQM kryterium, jakim jest potencjał, prowadzi do doskonałości w wynikach. Model EFQM stanowi wzór do naśladowania przez wiele organizacji (Dahlgaard i in., 2013, s. 519–538; Escrig, de Menezes, 2015, s. 364).

Jak wynika z polskich badań (Haffer, 2011, s. 38), przedsiębiorstwa stosują samoocenę przede wszystkim w celu pomiaru osiągniętego sukcesu i określenia przyszłych usprawnień, odkrywania i dzielenia się wewnątrz organizacji najlepszymi praktykami, dostarczania wizji i wzoru doskonałości do naśladowania.

Odniesienie sukcesu rynkowego, który można rozumieć jako zdobycie przez organizację gospodarczą, w określonym zakresie czasu dużego (lub nawet dominującego) udziału w rynku określonych dóbr i usług jest silną motywacją do podejmowania działań zmierzających do jego osiągnięcia (Leman-Tomaszewska i in., 2012, s. 157–169).

Jak podkreśla Z. Godzwon (2007, s. 40–45), metoda samooceny jakości jest przyczynkiem do określenia mocnych i słabszych strony działań projakościowych.

Wyniki analiz badań przeprowadzonych przez międzynarodowy zespół na przedsiębiorstwach-laureatach

nagrody EFQM za doskonałość i krajowych nagród jakościowych wskazały na przyspieszony rozwój nagrodzonych podmiotów gospodarczych w stosunku do reprezentantów grupy kontrolnej, którzy modelu EFQM nie wdrażali (Boulter i in., 2005, s. 197–215).

Wyniki uzyskane w badaniach (Saizarbitoria i in., 2010, s. 1575–1582) i zewnętrznych ocenach prawie trzystu hiszpańskich i baskijskich przedsiębiorstw w latach 1998–2007 wykazały, że najistotniejszym czynnikiem skłaniającym do wdrażania modelu doskonałości EFQM była poprawa organizacji i planowania w przedsiębiorstwach. Analiza badań przeprowadzonych przez wielu autorów (Kacała, Kołaczek, 2012, s. 157–166; Godzwon, 2007, s. 40–45; Leman-Tomaszewska i in., 2012, s. 157–169; Szczepańska, 2012, s. 9–27; Anastasiadou, Zirinogloub, 2015, s. 411–431; Jankał, Jankałova, s. 660–667), zarówno krajowych, jak i zagranicznych, w zakresie modelu EFQM wykazała, że czynnik ten dominował (około 60% przedsiębiorstw uznało go za kluczowy) nad m.in. poprawą wizerunku czy poprawą jakości wyrobów i usług.

Wyniki badań

W celu stwierdzenia, w jakim miejscu w kierunku doskonałości znajdują się przedsiębiorstwa funkcjonujące na polskim rynku oraz jaki jest poziom dojrzałości organizacji, przeprowadzono badanie ankietowe. Celem badania było zebranie materiałów empirycznych dotyczących wyników analizy dziewięciu obszarów wchodzących w skład modelu doskonałości EFQM: 1. Przywództwo. 2. Wizja, strategia, polityka. 3. Zarządzanie ludźmi. 4. Zarządzanie zasobami. 5. Zarządzanie procesami. 6. Satysfakcja klienta. 7. Satysfakcja pracowników. 8. Współpraca z otoczeniem. 9. Osiągnięcia przedsiębiorstwa w stosunku do założonych celów.

Badanie ankietowe przeprowadzono w latach 2013, 2014 oraz 2015. Obiektami badawczymi są duże przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 250 pracowników, zlokalizowane w różnych rejonach Polski. Przedsiębiorstwo, aby uzyskać certyfikat Jakość Roku, musiało otrzymać z zakresu samooceny minimum 56% punktów.

Ankiety wypełniło 70 przedsiębiorstw, jednak do dalszych badań wybrano grupę 49 podmiotów, które spełniły założenia przyjętego planu badawczego (uzyskanie wyniku samooceny minimum 56% punktów, kompletne wypełnienie ankiety oraz dostarczenie zaświadczenia o niezaleganiu z należnościami do ZUS i US). Próba reprezentatywna wynosiła 49 dużych przedsiębiorstw zarówno produkcyjnych, usługowych, jak i produkcyjno-usługowych. Jedenaście obiektów badawczych spośród 70 nie spełniło wymagań związanych z procedurą uzyskania certyfikatu Jakość Roku (brak zaświadczenia o niezaleganiu z ZUS i US, nieprawidłowe, niekompletne wypełnienie ankiety).

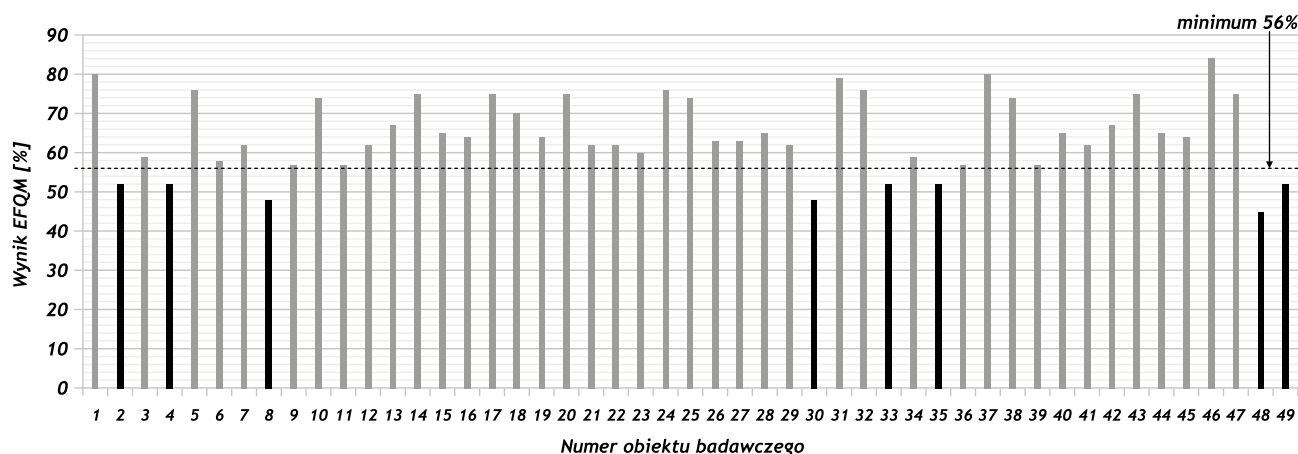
Na rysunku 1 przedstawiono wyniki badań EFQM w poszczególnych obiektach badawczych w 2013 roku.

Analiza danych przedstawionych na rysunku 1 pozwala stwierdzić, że aż osiem obiektów badawczych nie uzyskało minimum w wyniku przeprowadzonej samooceny, czyli 56% na 100% możliwych do uzyskania.

Analiza danych pozwala stwierdzić, że doskonalenie jakości w przedsiębiorstwie jest procesem bardzo trudnym i czasochłonnym, o czym świadczy fakt, że wśród 49 przedsiębiorstw tylko trzy uzyskały wartość 80% i powyżej.

W kolejnym etapie badań porównano kształtowanie się wyniku modelu EFQM w 10 wybranych przedsiębiorstwach w trzech kolejnych latach: 2013, 2014 i 2015. Celem badań było określenie, czy przedsiębiorstwa doskonalą się w kierunku jakości (wyższy wynik EFQM w kolejnych latach) czy też w przedsiębiorstwie występują problemy jakościowe (niższy wynik EFQM w kolejnych latach) (tab. 2).

Na podstawie analizy danych z tabeli 2 stwierdzono, że wynik modelu EFQM w każdym analizowanym roku tylko w 3 obiektach badawczych wykazał tendencję wzrostową. Są to obiekty 16, 22 oraz 28. Analizowane obiekty posiadają wysoki poziom dojrzałości. Wynik samooceny wynosi 80% i powyżej, co oznacza, że przedsiębiorstwa są bardzo dojrzałe i świadome jakości oraz stosowania nowoczesnych technik (tradycyjne narzędzia zarządzania jakością, nowe narzędzia zarządzania jakością, metody zarządzania jakością). Analiza obiektu badawczego 12 wykazała,



Rys. 1. Wynik samooceny w oparciu o model EFQM w obiektach badawczych

Źródło: opracowanie własne

Tab. 2. Wynik modelu EFQM w wybranych przedsiębiorstwach w latach 2013, 2014, 2015

Numer obiektu badawczego	2013	2014	2015
12	62%	↑ 88%	– 88%
16	64%	↑ 74%	↑ 80%
22	62%	↑ 80%	↑ 85%
24	76%	↓ 74%	↑ 80%
26	57%	↑ 60%	↑ 70%
27	63%	↓ 53%	↑ 65%
28	65%	↑ 75%	↑ 89%
30	48%	↑ 64%	↓ 57%
33	52%	↑ 69%	↓ 62%
44	65%	↓ 61%	↑ 65%

↑ – wzrost, ↓ – spadek, – – bez zmian

Źródło: opracowanie własne

że przedsiębiorstwo podjęło działania na rzecz jakości, o czym świadczy znaczny wzrost samooceny w 2014 roku w porównaniu z rokiem poprzednim. W 2015 roku natomiast wynik samooceny pozostaje bez zmian, co oznacza, że nie wprowadzono w przedsiębiorstwie żadnych działań doskonalących.

Na uwagę zasługuje analiza 33 oraz 44 obiektu badawczego. Wyraźnie widoczny jest brak dojrzałości przedsiębiorstw. Można stwierdzić, że przedsiębiorstwa nie są świadome jakości oraz stosowania nowoczesnych technik, o czym świadczy wzrost samooceny w 2014 roku oraz znaczny spadek ostatecznej wartości modelu EFQM w 2015 roku.

Autorzy badania prowadzonego w ramach artykułu podkreślają, że samoocena jest bardzo istotna dla doskonalenia usług oraz konkurencyjności organizacji na globalnym rynku. Stwierdzono, że ubieganie się przedsiębiorstw o certyfikat Jakość Roku umożliwia ocenę ich funkcjonowania pod kątem osiągania wysokiego poziomu efektywności. Przeprowadzone badania wykazały, że polskie przedsiębiorstwa, ubiegając się o certyfikat Jakość Roku, są świadome jakości oraz jej wpływu na wyniki działalności przedsiębiorstwa. Uzyskanie certyfikatu Jakość Roku tworzy wartość dodaną, pozwala menedżerom planować procesy doskonalenia, pracownikom służy jako przewodnik do definiowania i doskonalenia procesów, klientom natomiast pomaga oceniać i kwalifikować dostawców produktów/usług.

Analiza wyników modelu EFQM w organizacjach wykazała, że wiele działań doskonalących w przedsiębiorstwach kończy się niepowodzeniem. Wynika to z faktu niezrozumienia istoty działań doskonalących oraz braku systemowego podejścia do ich stosowania. Ubieganie się o certyfikat Jakość Roku jest traktowane jako kierunek doskonalenia przedsiębiorstw. W sposób systemowy umożliwia ocenę mocnych i słabych stron organizacji, dając

realną szansę zastosowania właściwych sposobów podnoszenia skuteczności i efektywności realizowanych procesów. Samoocena przeprowadzona przez przedsiębiorstwa odzwierciedla zaawansowanie organizacji w dążeniu do bycia najlepszą w świadczeniu danej usługi lub w oferowaniu produktu. Ułatwia zrozumienie istoty biznesu, pomaga w pomiarze położenia w ewolucji do doskonałości i w identyfikowaniu zaistniałych niedoskonałości (luk). Sukces certyfikatu Jakość Roku zależy od umiejętności przedsiębiorstwa do uczenia się oraz stosowaniu benchmarkingu. Uzyskanie certyfikatu pozwala organizacjom postrzegać siebie jako coraz doskonalszy system, a także pozwala na stałe monitorowanie działań doskonalących. Stwierdzono, że dzięki samoocenie przeprowadzonej wewnątrz organizacji ma miejsce dzielenie się najlepszymi praktykami, dostarczana jest wizja przedsiębiorstwa oraz wzór doskonałości do naśladowania.

Podsumowanie

Doskonalenie organizacji wydaje się dzisiaj jedną z kluczowych dróg poprawy działalności firmy, wzmocnienia jej potencjału, kreowania wartości dodanej, a w efekcie osiągnięcia zaplanowanych efektów (Kacala, Wierzbic, 2015, s. 157–166; Sygut, 2013, s. 13–15).

Analiza wyników badań własnych związanych z modelem EFQM oraz problemami jakościowymi, jakie mają przedsiębiorstwa, wykazała, że przedsiębiorstwa, aby sprawnie funkcjonować na rynku, a także aby być konkurencyjnymi, muszą być świadome jakości, dbać o nią oraz podejmować działania, aby jakość świadczonych produktów/usług ciągle doskonalić.

Na podstawie analizy kształtowania się modelu EFQM w 49 obiektach badawczych w 2013 roku stwierdzono, że polskie przedsiębiorstwa są świadome jakości i podejmują działania w obszarze jakości, jednak nie zawsze działania te są zakończone sukcesem.

Szczegółowa analiza ankiety weryfikacyjnej stosowanej przy ubieganiu się o certyfikat Jakość Roku w przypadku firm, które zdobyły najlepszy wynik EFQM, wykazała, że aby ograniczyć problemy jakościowe w przedsiębiorstwie, należy:

- mieć jasno określoną i zrozumiałą misję przedsiębiorstwa,
- doskonalić systemy zarządzania jakością,
- określić czytelne zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa bazujące przede wszystkim na budowaniu zaufania i trwałych relacji z klientami i kontrahentami,
- prowadzić stały monitoring oraz reagować na propozycje i potrzeby zgłaszane przez klientów,
- unowocześnić technologię i stosowny sprzęt technologiczny w oparciu o rozwój nauki i techniki,
- dokonywać ciągłego przeglądu procesów przebiegających w przedsiębiorstwie oraz ich modyfikację,
- przeprowadzać okresową ocenę skuteczności i efektywności przyjętej polityki zarządzania,
- dążyć do zmniejszania słabych stron usług,
- dokonywać inwestycji związanych z jakością: system zarządzania jakością, modernizacja parku maszynowego,



- prowadzić stałe analizy porównawcze cech organizacji z wiodącymi przedstawicielami danej branży,
- stosować narzędzia doskonalenia: kaizen, 5S, FMEA, lean,
- dbać o udział pracowników w szkoleniach oraz kursach doszkalających, jak m.in.: szkolenia sprzedażowe, szkolenia z zakresu obsługi klientów lub szkolenia z zakresu rozpatrywania reklamacji,
- określić jasne zasady reklamacyjne,
- prowadzić stały monitoring działania na rynku,
- ciągle doskonalić się poprzez ubieganie się o nagrody i wyróżnienia branżowe, regionalne, krajowe, międzynarodowe,
- prowadzić badania satysfakcji klientów.

Uzyskane wyniki potwierdzają w wielu obszarach szereg korzyści, jakie wynikają z wdrożenia systemu modelu EFQM w aspekcie ubiegania się o certyfikat Jakość Roku, a nawet wykazują, że jest ich więcej. Na podstawie przeprowadzonych badań oraz analizy literatury można wskazać następujące korzyści z wdrożenia modelu EFQM w organizacji:

- dostęp do zbioru dobrych praktyk zarządczych stworzony przez największe i najbardziej zaawansowane organizacyjnie podmioty życia gospodarczego i społecznego,
- skuteczne wdrażanie zmian,
- budowanie partnerstwa z klientami, dostawcami i pracownikami,
- przeprowadzenie samooceny przez przedsiębiorstwa pozwala na ocenę przedsiębiorstwa w kierunku doskonałości,
- ubieganie się o certyfikat Jakość Roku ocenia przedsiębiorstwa pod kątem wydajności oraz świadomości w zakresie jakości, a także stale monitoruje działania doskonalące,
- budowa najbardziej zaawansowanego systemu zarządzania z powszechnie stosowanych,
- identyfikacja mocnych stron organizacji i obszarów do poprawy,
- doskonałe efekty w obszarze optymalizacji procesów wewnętrznych,
- rozpoznawalny i wartościowy znak marketingowy,
- bezterminowe posługiwanie się znakiem Jakość Roku,
- spełnienie wymagań niezbędne do otrzymania prestiżowej Europejskiej Nagrody Jakości,
- idealne narzędzie doskonalenia i podnoszenia efektywności i skuteczności istniejących systemów zarządzania,
- budowa wizerunku organizacji profesjonalnej, o wysokiej kulturze organizacyjnej, dbającej o dobro i satysfakcję klienta,
- poprawienie wewnętrznej komunikacji oraz integracji różnych inicjatyw projakościowych i usprawniających,
- ubieganie się firmy o certyfikat Jakość Roku podkreśla, że przedsiębiorstwo jest nastawione na ciągłe doskonalenie,
- ułatwienie w handlu międzynarodowym,
- wzrost poczucia dumy pracowników, że pracują w danej organizacji, znają, rozumieją i wspierają strategię organizacji, stale rozwijają swoje kwalifikacje, nie boją się zmian – rozumieją potrzebę ciągłego rozwoju,

- liderzy i pracownicy mają ze sobą bezpośredni kontakt – swobodnie ze sobą rozmawiają,
- wszyscy są na bieżąco informowani o wynikach organizacji, wyzwaniach, sukcesach i porażkach,
- regularnie przeprowadzany jest benchmarking z konkurencją i innymi organizacjami zewnętrznymi.

EFQM stanowi doskonałe narzędzie wspomagające osiągnięcie sukcesu przez organizację. Połączenie w koncepcji doświadczenia kierownictwa organizacji i załogi oraz międzynarodowych wytycznych organizacji doskonałej daje realną szansę wypracowania pozycji silnego i konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Model EFQM pozwala w krótkim czasie dorównać do organizacji najlepiej zarządzanych w Europie. Gdy ten poziom doskonałości już osiągną, mogą poprzez uzyskanie wyróżnień i nagród EFQM wykazać w niebudzący żadnych wątpliwości sposób, że należą do ścisłej europejskiej czołówki (Rogala, 2013, s. 4–6).

Przedstawiona analiza pozwala stwierdzić, że przedsiębiorstwa, które ubiegały się o certyfikat Jakość Roku, a jednocześnie osiągnęły wysoki wynik samooceny, wykazują przyspieszony rozwój, bowiem dzięki modelowi EFQM wiedzą, jakie obszary wymagają usprawnień.

dr hab. inż. Robert Ulewicz, prof. PCz
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: ulewicz@zim.pcz.pl

dr Joanna Rosak-Szyrocka
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: asros@op.pl

Bibliografia

- [1] Anastasiadou S.D., Zirinogloub P.A. (2015), *EFQM Dimensions in Greek Primary Education System*, „Procedia Economics and Finance”, Vol. 33, pp. 411–431.
- [2] Asif M., Gouthier M.H.J. (2014), *What Service Excellence Can Learn from Business Excellence Models*, „Total Quality Management and Business Excellence”, Vol. 25(5–6), pp. 511–531.
- [3] Bazanowski W., Błaszczak F. (2004), *Pojęcie i koncepcje jakości*, „Antidotum” 4, s. 25–35.
- [4] Beer M., Nohria N. (2000), *Breaking the Code of Change*, „Harvard Business Review”, Vol. 78, May–June, 3, pp. 133–141.
- [5] Boulter L., Bendell T., Singhal V., Dahlgaard J., Abbas H. (2005), *Report on EFQM and BQF Funded Study into the Impact of the Effective Implementation of Organizational Excellence Strategies on Key Performance Results*, Centre of Quality Excellence, the University of Leicester, pp. 197–215.
- [6] Choshin M., Ghaffari A. (2017), *An Investigation of the Impact of Effective Factors on the Success of E-commerce in Small – and Medium-sized Companies*, „Computers in Human Behavior”, Vol. 66, January, pp. 67–74.

- [7] Dahlgaard J.J., Chen C.K., Jang J.Y., Banegas L.A., Dahlgaard-Park S.M. (2013), *Business Excellence Models: Limitations, Reflections and Further Development*, „Total Quality Management and Business Excellence”, Vol. 24(5–6), pp. 519–538.
- [8] Ejdyś J., Kobylińska U., Lulewicz-Sas A. (2012), *Zintegrowane systemy zarządzania jakością środowiskiem i bezpieczeństwem pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
- [9] Escrig A.B., de Menezes L.M. (2015), *What Characterizes Leading Companies within Business Excellence Models? An Analysis of „EFQM Recognized for Excellence” Recipients in Spain*, „Int. J. Production Economics”, No. 169, pp. 362–375.
- [10] Gerolamo M.C., Poltronieri C.F., Yamada T.T., Cintra A.L.B. (2014), *Quality Management: How do Brazilian Companies Do It?* Social and Behavioral Sciences, 3rd International Conference on Educational Research, Procedia CY-ICER 2014, 30 January – 1 February 2014, Lefkosa, North Cyprus, pp. 995–1000.
- [11] Godzwon Z. (2007), *Samoocena jako narzędzie zarządzania jakością usługi edukacyjnej w szkole wyższej*, „Problemy Jakości”, Nr 7, s. 40–45.
- [12] Haffer, R. (2011), *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- [13] He Z., Hill J., Wang P., Yue G. (2011), *Validation of the Theoretical Model Underlying the Baldrige Criteria: Evidence from China*, „Total Quality Management”, No. 22(2), pp. 243–263.
- [14] Henrykowski W. (2003), *Krajowa narodowa jednostka partnerska EFQM*, „Problemy Jakości”, Nr 4, s. 43–45.
- [15] Jankala R., Jankalova M. (2016), *The Application of the EFQM Excellence Model by the Evaluation of Corporate Social Responsibility Activities of Companies*, „Procedia Economics and Finance”, Vol. 39, pp. 660–667.
- [16] Kacała J., Kołaczyk E. (2012), *Efektywność wdrażania modelu doskonałości EFQM*, [w:] A. Wierzbic, M. Wąsowicz (red.), *Trendy transformacji modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 274, s. 157–166.
- [17] Kacała J., Wierzbic A. (2015), *Od systemów znormalizowanych do doskonałości biznesowej*, „Management Forum”, Vol. 3, No. 4, s. 28–32.
- [18] Karimi A., Safari H., Hashemi S.H., Kalantar P. (2014), *A Study of the Baldrige Award Framework Using the Applicant Scoring Data*, „Total Quality Management Business Excellence”, No. 25(5–6), pp. 461–477.
- [19] Leman-Tomaszewska M., Latowska K., Kłos Z., Koper K. (2012), *Postrzeganie stosowania modelu doskonałości EFQM w kontekście sukcesu rynkowego*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 10, Nr 3, cz. 1, s. 157–169.
- [20] Molenda M. (2012), *Znaczenie wartości organizacyjnych w rozwoju kultury jakości*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 63a, Nr 1891, s. 209–219.
- [21] Recha M. (2009), *Samoocena organizacji*, „Problemy Jakości”, Nr 8, s. 45–49.
- [22] Rogala P. (2013), *Model Doskonałości EFQM 2013 – ewolucja a nie rewolucja*, „Problemy Jakości”, Nr 11, s. 4–6.
- [23] Rusjan B. (2005), *Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues*, „Total Quality Management”, No. 16(6), pp. 363–380.
- [24] Saizarbitoria I.H., Viadiu F.M., Casadesús F.M. (2010), *ISO 9001 Vs. EFQM: A Comparative Analysis Based on External Independent Data*, 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, Donostia – San Sebastián, September 8th–10th, 2010, pp. 1575–1582.
- [25] Sampaio P., Saraiva P., Monteiro P. (2012), *A Comparison and Usage Overview of Business Excellence Models*, „Total Quality Management”, No. 24(2), pp. 181–200.
- [26] Simpson C.R. (2016), *Competition for Foundation Patronage and the Differential Effects of Prestige on the Grant Market Success of Social Movement Organisations*, „Social Networks”, Vol. 46, July, pp. 29–43.
- [27] Skrzypek A. (2014), *Jakościowe aspekty doskonalenia zarządzania organizacją*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Nr 100, Seria: Administracja i Zarządzanie, The Fundamental Concepts of Excellence, Vol. 2.1/ En, 2003, s. 131–146.
- [28] Skrzypek E. (2010), *Doskonalenie jakości jako szansa na sukces organizacji*, „Współczesne Zarządzanie”, Nr 3, s. 42–50.
- [29] Sygut P. (2013), *Process of Quality Improvement in the Company Producing Building Materials*, „Production Engineering Archives”, No. 1, pp. 13–15.
- [30] Szczepańska K. (2012), *Doskonalenie i samoocena w zarządzaniu jakością w przedsiębiorstwie*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 10, Nr 2(37), s. 9–27.
- [31] Wolniak R. (2010), *Nowy model doskonałości EFQM*, „Problemy Jakości”, Nr 9, s. 4–8.
- [32] Zymonik J. (2009), *Polska Nagroda Jakości w świetle dotychczasowych edycji konkursu*, „Problemy Jakości”, Nr 7, s. 29–36.

The Role of the EFQM Model in Quality Perception at Polish Companies

Summary

The purpose of the paper is to determine the maturity degree of Polish companies, which apply for Quality of the Year certification based on the EFQM excellence model. The study was conducted using a questionnaire (CAWI – computer assisted web interview). In order to obtain the Quality of the Year certificate companies had to obtain at least 56% in the scope of self-assessment carried out by means of the EFQM. The results and thier analysis showed that among the 49 analyzed large companies applying for the Quality of the Year certification only 3 achieved a value of 80% and above. Among the 10 companies selected for analysis only 3 have taken improvement actions. On the basis of the conducted study, the authors demonstrate that the analyzed companies that have been awarded the Quality of the Year certificate are mature and conscious of quality, continuously improve, and apply modern techniques (traditional quality management tools, new quality management tools, quality management methods). The



factors that determine the maturity and the awareness of the company in terms of quality are the elements included in the EFQM model (1. Leadership. 2. Vision, strategy, policy. 3. Human resources management. 4. Resource Management. 5. Process Management. 6. Customer satisfaction. 7. Employee satisfaction. 8. Cooperation with the environment. 9. Achievements of companies in relation

to the goals), as well as the awareness and the ability to use modern techniques.

Keywords

Quality of the Year certificate, EFQM, self-assessment, quality, improvement
